



**HAL**  
open science

## Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014

Danièle Guillemot, Jean-Claude Sigot

► **To cite this version:**

Danièle Guillemot, Jean-Claude Sigot. Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014. [Rapport Technique] Céreq Etudes n° 23, Céreq. 2019, 44 p. halshs-02890255

**HAL Id: halshs-02890255**

**<https://shs.hal.science/halshs-02890255>**

Submitted on 6 Jul 2020

**HAL** is a multi-disciplinary open access archive for the deposit and dissemination of scientific research documents, whether they are published or not. The documents may come from teaching and research institutions in France or abroad, or from public or private research centers.

L'archive ouverte pluridisciplinaire **HAL**, est destinée au dépôt et à la diffusion de documents scientifiques de niveau recherche, publiés ou non, émanant des établissements d'enseignement et de recherche français ou étrangers, des laboratoires publics ou privés.



## LES ENTRETIENS PROFESSIONNELS DANS LES ENTREPRISES APRÈS LA LOI DE MARS 2014

Premiers constats à partir du dispositif  
d'enquêtes DEFIS

*Danièle Guillemot et Jean-Claude Sigot  
Département Formation et Certification (DFC), Céreq.*

# Synthèse

## **Entretiens professionnels, carrières internes et sécurisation des parcours**

Des entretiens annuels entre les salariés et leur hiérarchie sont organisés depuis des années dans nombre d'entreprises. Ces entretiens visent surtout à évaluer le travail et gérer la carrière de catégories de salariés prioritaires pour l'entreprise, principalement les cadres. Mais la loi de 2014 a rendu obligatoire, tous les deux ans, un entretien professionnel distinct de l'entretien annuel d'évaluation, dans toutes les entreprises et pour l'ensemble des salariés.

Comment cette disposition se traduit-elle dans les entreprises ? Afin d'apprécier la manière dont ces entretiens professionnels s'implantent dans les entreprises, des questions ont été introduites à partir de la deuxième vague d'enquête auprès des salariés du dispositif Defis, conduite à l'automne 2016.

## **Grandes entreprises : en continuité des entretiens annuels d'évaluation**

À l'automne 2016, 57 % des salariés présents dans la même entreprise depuis plus de deux ans ont déclaré avoir participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016. Plus l'entreprise est petite, moins les salariés en bénéficient : 76 % dans les entreprises de 250 salariés et plus, mais seulement 26 % dans celles de 3 à 9 salariés.

Dans les grandes entreprises, l'entretien professionnel prolonge fréquemment l'entretien annuel d'évaluation mis en place bien avant la loi. Huit salariés interrogés dans Defis sur dix signalent d'ailleurs qu'une partie de l'entretien professionnel a été consacrée à l'évaluation de leur travail, proportion d'autant plus élevée que l'entreprise est grande : la confusion entre les deux types d'entretien est donc fréquente, au moins aux yeux des salariés.

## **Une ressource pour la gestion des carrières au sein de l'entreprise**

Les entretiens professionnels sont plus particulièrement répandus dans les entreprises qui forment le plus leur personnel, qui ont mis en place des dispositifs de gestion des ressources humaines intégrant la gestion prévisionnelle des compétences. Mais au-delà de la gestion interne aux entreprises, l'entretien professionnel a aussi été conçu comme une nouvelle ressource pour les salariés. Il doit les aider à identifier leurs besoins de formation et à se projeter dans leur parcours professionnel. L'enquête montre que ce dispositif est bien un cadre pour élaborer des projets de formation et de carrière au sein de l'entreprise, mais il ne l'est guère lorsque les perspectives d'évolution se situent en dehors de celle-ci.

## **Mieux informer sur le conseil en évolution professionnelle (CEP)**

Dans l'objectif de permettre à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation et établir un projet d'évolution professionnelle, la loi de mars 2014 a instauré le CEP. Ce dispositif est *a priori* adapté aux besoins des salariés souhaitant évoluer en dehors de leur entreprise. Mais le CEP est très peu connu des salariés, surtout les moins qualifiés, et, tout au moins avant la loi de septembre 2018, l'entretien professionnel est peu utilisé pour informer sur la possibilité d'y recourir.

S'adressant à tous les salariés, l'entretien professionnel pourrait pourtant réduire les inégalités devant l'information sur le CEP, ou sur d'autres dispositifs comme le compte personnel de formation (CPF). Ainsi, la généralisation des entretiens professionnels et l'évolution de leur contenu pour en faire un réel outil au service des parcours dans et hors de l'entreprise restent encore un enjeu pour les années à venir.

## Sommaire

Entretiens professionnels après la loi de mars 2014 : premiers constats à partir de la deuxième vague de la cohorte de salariés de DEFIS.....	3
Outil de management et instrument des politiques publiques d'emploi .....	3
Une application pas nécessairement aisée de la loi.....	4
1. Vue d'ensemble.....	5
1.1. La taille de l'entreprise, un facteur central.....	5
1.2. Les cadres, les diplômés, les jeunes, les titulaires de CDI, premiers bénéficiaires des entretiens professionnels.....	8
2. L'organisation des entretiens professionnels .....	10
2.1. L'information sur les entretiens professionnels .....	10
2.2. L'organisation des entretiens professionnels .....	12
2.3. L'évaluation du travail s'invite dans l'entretien professionnel .....	13
2.4. Demandes et engagements de formation et d'évolution professionnelle .....	14
2.5. Quelles suites aux engagements ? Document reçu, engagements réalisés ou programmés.....	15
2.6. Souhaits des salariés et entretiens professionnels : un appui aux carrières internes.....	17
3. Les entreprises qui organisent des entretiens professionnels.....	19
3.1. Quatre classes d'entreprises.....	19
3.2. Types d'entreprise et participation à un entretien professionnel .....	24
3.3. Types d'entreprise et contenu des entretiens professionnels.....	25
3.4. Outils de GPEC, élaboration du plan de formation et participation aux entretiens professionnels.....	25
3.5. Des entretiens professionnels souvent dans la continuité d'entretiens annuels d'évaluation précédant la réforme .....	26
4. Participation aux entretiens professionnels, information sur le CEP et le CPF, et accès à la formation .....	30
Annexe 1 • Probabilité de participer à un entretien professionnel en 2015 ou 2016 .....	33
Annexe 2 • Probabilité que les EP débouchent sur des engagements de formation, de promotion ou un changement de poste, réalisés ou programmés prochainement.....	35
Annexe 3 • Probabilité d'aborder en entretien professionnel les projets de formation et d'évolution professionnelle du salarié pour les cinq prochaines années.....	37
Annexe 4 • Probabilité de ne pas avoir eu d'entretien avec la hiérarchie dans les deux années précédant 2015 lorsque l'individu a participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.....	39
Annexe 5 • Céreq Bref n° 364.....	41

## Les entretiens professionnels dans les entreprises après la loi de mars 2014 : premiers constats à partir du dispositif d'enquêtes DEFIS

Depuis 2003, plusieurs accords nationaux interprofessionnels (ANI) et les lois qui en découlent en grande partie, ont introduit des dispositifs qui visent à responsabiliser les salariés vis-à-vis de leur évolution professionnelle et qui cherchent dans le même temps à impliquer les employeurs dans ce processus. Des entretiens entre les salariés et leur hiérarchie sont progressivement introduits entre 2003 et 2009, le passeport formation (2003), les entretiens de mi-carrière (2005), le bilan d'étape professionnel (2009). Des dispositifs individuels d'accès à la formation sont parallèlement mis en place : le droit individuel à la formation (DIF) et la période de professionnalisation en 2003. Ces dispositifs sont rénovés à l'occasion de l'ANI de 2013 et de la loi portant sur la réforme de la formation professionnelle de 2014 : le compte personnel de formation (CPF) vient remplacer le DIF ; le bilan d'étape professionnel et d'autres entretiens obligatoires, jusqu'alors prévus suite à des absences prolongées ou pour les seniors, disparaissent au profit du seul entretien professionnel.

Présent dans l'ANI de 2003, et réaffirmé en première place dans celui de 2013, l'entretien professionnel est depuis la loi sur la formation professionnelle de 2014 une obligation de tout employeur. Mis en place par l'entreprise, il est introduit pour permettre au salarié « d'être acteur de son évolution professionnelle », et « a pour finalité de permettre à chaque salarié d'élaborer son projet professionnel, à partir de ses souhaits d'évolution, de ses aptitudes et compte tenu des besoins de l'entreprise » (ANI 2003). Ainsi l'entretien professionnel est un droit du salarié, « élaborer son projet professionnel », qui s'exerce dans des limites très précises « compte tenu des besoins de l'entreprise », et c'est aussi une obligation de l'employeur.

La loi « pour la liberté de choisir son avenir professionnel » adoptée en septembre 2018 conforte ce dispositif, notamment par l'obligation faite aux employeurs, au cours de l'entretien, d'informer le salarié sur ses droits au compte personnel de formation (CPF) et au conseil en évolution professionnelle (CEP).

### Outil de management et instrument des politiques publiques d'emploi

En 2014, il s'agit d'un dispositif d'un type nouveau dans l'entreprise. Les objectifs visés concernent à la fois les entreprises et les salariés :

- l'employeur est contraint à rencontrer chaque salarié pour échanger sur le sujet de son évolution professionnelle, puis encouragé à mieux penser le lien entre sa stratégie économique et les aspirations ainsi que les potentiels de ses salariés, voire à initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).
- le dispositif entend renforcer la responsabilité des salariés dans le maintien de leur employabilité, définie comme la capacité à se maintenir en emploi ou à obtenir un emploi.

L'entretien professionnel prend ainsi place dans un ensemble de dispositifs, tels que le CPF ou le CEP, visant à la sécurisation des parcours professionnels. D'un outil de management présent de longue date dans beaucoup de grandes entreprises, il deviendrait un instrument des politiques publiques de l'emploi<sup>1</sup>.

L'entretien professionnel doit être organisé par l'entreprise tous les deux ans quelle que soit sa taille et son secteur d'activité, et concerne tous les salariés, quel que soit leur contrat de travail ou leur ancienneté. Si le contrat est d'une durée inférieure à deux ans, l'obligation d'organiser l'entretien professionnel est cependant levée, si bien que les salariés sous CDD ou intérimaires sont dans les faits

<sup>1</sup> Nicole Maggi-Germain, L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques de l'emploi, *Les Cahiers sociaux*, 267, octobre, 2014.

peu concernés. Selon la loi, l'entretien professionnel doit être réalisé de manière distincte de l'entretien d'évaluation, et formalisé sur un document écrit dont une copie est remise au salarié. La loi ne précise cependant pas son contenu en dehors du fait que l'employeur doit informer le salarié sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE) et donc, depuis la dernière loi de 2018, sur le CPF et le CEP.

Tous les six ans de présence du salarié dans l'entreprise, l'entretien professionnel intègre également un état des lieux récapitulatif de son parcours professionnel. Le défaut de mise en oeuvre de l'entretien n'est pas sanctionné en tant que tel. En revanche, l'employeur d'une entreprise de plus de 50 salariés sera pénalisé si, au cours de la période de six ans, ces entretiens n'ont pas été menés et si le salarié n'a pas bénéficié d'au moins une formation (autre que conditionnant une activité ou fonction, en application de dispositions légales et réglementaires ou de conventions internationales). La sanction prévue consiste en un abondement supplémentaire du CPF par l'employeur. Tous les six ans de présence du salarié dans l'entreprise, l'entretien professionnel intègre également un état des lieux récapitulatif du parcours professionnel du salarié.

À noter que depuis la loi de 2018, un accord collectif d'entreprise ou, à défaut, de branche, peut prévoir d'autres modalités d'appréciation du parcours professionnel, ainsi qu'une autre périodicité des entretiens professionnels.

### Une application pas nécessairement aisée de la loi

Les résultats présentés dans ce document permettent, à partir d'une interrogation des salariés dans le cadre du dispositif d'enquêtes Defis, d'apprécier la manière dont ces entretiens professionnels s'implantent dans les entreprises. L'application de la loi n'est en effet pas nécessairement aisée dans les entreprises peu outillées dans le domaine des ressources humaines, ou peu sensibles aux objectifs de sécurisation du parcours des salariés. En l'absence de sanction pour celles qui emploient moins de 50 salariés, et pour les autres, la sanction n'intervenant qu'au bout de 6 ans (soit au plus tôt à l'horizon 2020, pour les salariés encore en poste à ce moment), des entreprises peuvent adopter une position attentiste. Ce peut être le cas si elles n'y voient pas un intérêt pour la gestion de leur personnel, ne considèrent ce dispositif que comme une obligation coûteuse, ou tout simplement manquent d'information sur ce dispositif ou ne trouvent pas le temps de le mettre en place.

De leur côté, les entreprises qui organisaient déjà des entretiens avec une partie ou la totalité de leur personnel sont amenées à adapter ces dispositifs internes pour qu'ils se conforment à la loi. Les entretiens étaient souvent mis en place dans un objectif d'évaluation du travail, parfois pour élaborer le plan de formation ou établir des plans de carrière. On peut se demander dans quelle mesure cette adaptation est réalisée, notamment lorsque l'objectif principal de l'entretien était d'évaluer le travail, parfois en lien avec la politique salariale. La séparation de l'entretien professionnel d'avec l'entretien d'évaluation, voulue par la loi, peut en effet rester très formelle. En particulier, le fait que les deux entretiens sont réalisés l'un après l'autre peut vider de sa substance cet objectif de séparation.

On voit donc qu'il peut y avoir une distance importante entre les objectifs et la pratique, distance qui peut dépendre des caractéristiques et objectifs des entreprises, mais aussi des salariés, puisque ceux-ci sont invités à se saisir de cet outil pour construire leur parcours professionnel.

Dans ce document, la participation à l'entretien professionnel est observée à partir de la déclaration des salariés pour les années 2015 ou 2016 (encadré 1). Nous examinerons dans une première partie la fréquence de ceux-ci selon différentes caractéristiques des entreprises dont leur taille et leur secteur d'activité, et selon les caractéristiques des salariés. Puis l'organisation des entretiens professionnels sera abordée en deuxième partie, de l'information délivrée aux salariés aux engagements pris et réalisés, en passant par les thèmes abordés au cours de l'entretien. La question de l'évaluation du travail dans le cadre de l'entretien professionnel sera notamment examinée. La troisième partie s'attachera à identifier les types d'entreprises dans lesquelles ces entretiens se déroulent (ou pas), en

cherchant notamment à distinguer celles dans lesquelles des entretiens étaient déjà organisés avant la promulgation de la loi. Un zoom sur les entretiens professionnels des salariés qui ont quitté l'entreprise dans laquelle ils étaient employés fin 2013 sera l'objet de la quatrième partie, la cinquième et dernière portant sur l'information donnée sur le CEP et le CPF dans ce cadre, sachant que l'obligation de cette information n'est intervenue qu'avec la loi du 5 septembre 2018, soit après la vague de l'enquête Defis exploitée dans ce document.

## 1. Vue d'ensemble

En 2015 et sur les neuf à onze premiers mois de 2016, 54 % des salariés en emploi dans la même entreprise<sup>2</sup> depuis au moins deux ans, à la date de l'enquête, déclarent avoir participé à un entretien professionnel (EP). Parmi les 46 % restants, certains ont pu cependant en bénéficier à la fin de l'année 2016<sup>3</sup>. Ainsi, 3 % déclarent avoir reçu une convocation, sans avoir (encore) passé l'entretien.

### 1.1. La taille de l'entreprise, un facteur central

La taille de l'entreprise dans laquelle travaille le salarié (depuis au moins décembre 2013) est un facteur central sur cette question : seul un peu plus du tiers des salariés travaillant dans une petite entreprise de 10 à 19 salariés ont participé à un EP, quand ce sont près des trois-quarts de ceux travaillant dans des entreprises d'au-moins 500 salariés (tableau 1). Les salariés des TPE de 3 à 9 salariés se distinguent plus encore, avec 25 % de salariés pour lesquels des EP ont été réalisés<sup>4</sup>.

Tableau 1 • Entretiens professionnels selon la taille de l'entreprise (%)

Taille (nombre de salariés de l'entreprise d'appartenance)	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	En 2015 ou 2016	En 2015 ou 2016, ou convocation pour un EP prévu en 2016
3 à 9*	6	10	8	25	26
10 à 19	15	11	9	35	37
20 à 49	16	17	11	44	46
50 à 249	19	20	16	55	58
250 à 499	15	22	25	62	63
500 à 999	14	29	29	72	75
+ de 1000	19	19	36	74	78
<b>Ensemble</b>	<b>15</b>	<b>18</b>	<b>21</b>	<b>54</b>	<b>57</b>

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013.

\* Les entreprises de 3 à 9 salariés et leurs salariés ne sont représentatifs que d'un sous-champ sectoriel, et ne sont donc pas strictement comparables aux autres (voir encadré 1).

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés » 2015 et 2016.

<sup>2</sup> Il s'agit des entreprises appartenant au champ Defis (voir encadré 1).

<sup>3</sup> L'exploitation de la vague 3 de Defis, menée à l'automne 2017, ainsi que les premiers résultats provisoires de la vague 4, menée à l'automne 2018, montrent une quasi-stagnation de la proportion d'entretiens professionnels pour les années 2016-2017 et 2017-2018.

<sup>4</sup> Sur un champ plus restreint de secteurs. Sur ce champ, 46 % des salariés d'entreprises de toutes tailles ont participé à un EP.

Les années déclarées pour cet entretien professionnel sont difficiles à interpréter, car il est probable que les biais de mémoire soient importants dans ce domaine. Cependant, la proportion d'entretiens réalisés à la fois en 2015 et en 2016 croît clairement avec la taille de l'entreprise : au-delà de l'obligation biannuelle légale, celles qui en ont le plus les moyens et qui, comme on le verra, avaient probablement depuis longtemps mis en place des entretiens d'évaluation, les organisent à un rythme annuel.

À partir d'un modèle logistique réalisé sur les individus restés dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en 2013 (voir encadré 1), on vérifie que la probabilité « toutes choses égales par ailleurs » (annexe 1) d'avoir suivi un entretien professionnel en 2015 ou 2016 augmente avec la taille : un salarié d'une entreprise de plus de 1 000 salariés a deux fois plus de chance d'avoir participé à un entretien professionnel que s'il travaille dans une entreprise de 20 à 49 salariés, et ceux travaillant dans une entreprise de 3 à 9 salariés, 16 % de moins. Elle varie également selon le secteur d'activité. Par exemple en prenant le secteur du commerce comme référence, la probabilité d'avoir suivi un entretien est 1,86 fois plus élevée pour les individus employés dans le secteur des activités financières et d'assurance et un quart moins élevée pour ceux travaillant dans les secteurs de la construction, du transport ou de l'hébergement. Ce modèle tient notamment compte du secteur d'activité, de la taille, mais également de la proportion de cadres dans l'entreprise, de la politique de formation et la gestion de l'emploi de celle-ci, ainsi que de la catégorie socioprofessionnelle, du sexe, âge, diplôme, statut, et de l'ancienneté du salarié.

Ainsi, les caractéristiques des entreprises jouent un rôle majeur dans l'accès à ces entretiens professionnels, ce qui n'a rien d'étonnant car ce sont elles qui les organisent. Cette dimension sera creusée dans la troisième partie de ce rapport.



## Encadré 1 • Méthodologie

### 1/ Le dispositif Defis

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, ainsi que les formations qu'ils ont suivies. Le dispositif a été conduit en deux temps :

- le volet « Entreprises » : 4 500 entreprises représentatives du secteur marchand (hors agriculture) à partir de 3 salariés ont été interrogées en 2015. Pour les entreprises de 3 à 9 salariés, seuls certains secteurs (dans l'industrie, seules les industries alimentaires sont retenues, le transport est aussi exclu du champ) ont été sélectionnés, couvrant 70 % des salariés de cette tranche de taille.

- le volet « Salariés » : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes du volet Entreprises, a été interrogé une première fois à l'été 2015, puis à l'automne 2016. Un suivi est prévu pour une durée de 5 ans (jusqu'en 2019).

*Defis est initié par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), financé par France compétences, conçu par le Céreq et copiloté par France compétences et le Céreq.*

### 2/ Les questions posées dans Defis sur la participation aux entretiens professionnels

La question suivante a été posée aux salariés interrogés dans la deuxième vague de Defis, entre fin septembre et début décembre 2016, qui ont connu au moins un épisode d'emploi salarié en 2015 ou 2016 : « *Nous allons maintenant parler de l'entretien professionnel qui a pour but d'aborder vos perspectives professionnelles. Attention : il ne s'agit ici ni de l'entretien d'évaluation, ni de l'entretien d'embauche. Au cours de l'année 2015 ou 2016, avez-vous participé à un tel entretien professionnel ?* ». Les modalités de réponses étaient : *OUI, en 2015/ OUI, en 2016/ NON* » (avec la possibilité de répondre « oui » aux deux premières modalités).

C'est cette question que nous utilisons dans l'ensemble de ce document pour identifier la participation aux EP. Dans la suite du questionnaire, une série de questions permet de préciser les modalités d'information et de participation aux entretiens, et leurs conséquences en termes de formation et d'évolution professionnelle.

### 3/ Champ de l'enquête, populations retenues

Pour cette étude, nous travaillons sur plusieurs champs d'observation. Les deux premières parties, la vue d'ensemble et l'organisation des entretiens professionnels, portent sur les salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, champ le plus large possible mais excluant les salariés en emploi depuis trop peu de temps pour avoir déjà participé à un entretien. La troisième partie, sur les caractéristiques des entreprises qui les organisent, porte sur les salariés toujours présents dans la même entreprise depuis décembre 2013, c'est-à-dire au moins 32 mois. L'entreprise dans laquelle ils travaillent est alors décrite de façon détaillée dans le volet « Entreprises » de Defis. Lorsqu'ils ne sont plus salariés au moment de l'enquête, le questionnaire ne permet pas d'associer l'EP à une entreprise connue dans l'enquête. Les statistiques descriptives sur ces deux champs sont très proches pour la plupart des variables examinées ici.

La quatrième partie, qui s'intéresse à l'information sur le CEP et le CPF dans le cadre de l'EP, porte sur les salariés en emploi dans la même entreprise, à la date d'enquête depuis au moins un an.

*Au total, sur les 10 818 individus ayant répondu à la vague 2 du dispositif Defis, 73 % ont une ancienneté d'au moins un an, et 67 % sont salariés dans leur entreprise de décembre 2013. Ces 10 818 individus sont représentatifs des salariés en emploi en décembre 2013 dans le secteur marchand, hors entreprises de moins de 3 salariés. Pour les TPE de 3 à 9 salariés, seule une sélection de secteurs a été retenue, couvrant environ 65 % de l'ensemble des salariés des TPE.*

## 1.2. Les cadres, les diplômés, les jeunes, les titulaires de CDI, premiers bénéficiaires des entretiens professionnels

Même en contrôlant la taille et le secteur de l'entreprise, la catégorie sociale du salarié reste un facteur qui joue sur le fait d'avoir participé à un EP. Au total, 40 % des ouvriers et la moitié des employés (51 %) en ont bénéficié contre les trois-quarts des cadres (tableau 2). En outre, ces derniers ont plus souvent participé annuellement à un tel entretien (35 %). On verra cependant dans la troisième partie du rapport que c'est en partie le fait d'être salarié dans une entreprise comportant beaucoup de cadres, qui augmente la probabilité de participer à un entretien professionnel.

**Tableau 2 • Entretiens professionnels selon la catégorie sociale (%)**

Catégorie sociale	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Total
Cadres	18	22	35	75
Professions intermédiaires	16	22	28	66
Employés	17	19	14	51
Ouvriers	13	15	12	40

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés » 2015 et 2016.

L'écart est plus important encore entre les moins diplômés (seuls 35 % des sans-diplômes ont participé à un EP) et les titulaires d'un diplôme supérieur à la licence (bac+4 et plus), qui sont plus des trois-quarts à avoir participé à un tel entretien (tableau 3).

**Tableau 3 • Entretiens professionnels selon le diplôme (%)**

Diplôme	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Total
Sans diplôme ou CEP	12	12	11	35
CAP ou BEP	14	14	12	40
Bac	15	22	22	59
Bac+2 ou bac+3	18	22	24	64
>= à bac+4	18	23	35	76

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Le type de contrat de travail joue également un rôle. Dans la population étudiée, le CDI à temps plein représente la grande majorité des statuts (84 %). Ce sont ces salariés qui participent le plus à l'entretien professionnel : 57 % (tableau 4). Les salariés en CDI à temps partiel sont 44 % à en bénéficier et les titulaires d'autres types de contrats (mais néanmoins présents dans l'entreprise depuis au moins un an) 37 %. Rappelons qu'il n'y a pas d'obligation pour les entreprises d'organiser des entretiens pour les salariés en CDD s'ils sont présents dans l'entreprise depuis moins de deux ans.

**Tableau 4 • Entretiens professionnels selon le contrat (%)**

Contrat	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Total
CDI temps plein	16	19	22	57
CDI temps partiel	12	18	14	44
Autre : CDD, intérim, contrats aidés...*	13	10	14	37

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

\*pour mémoire, les contrats précaires sont faiblement représentés sur ce champ : seulement 4 %, contre 84 % pour les CDI à temps plein et 12 % les CDI temps partiel.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Pour autant, il n'y a guère d'écart dans la participation à l'entretien professionnel selon l'ancienneté dans l'entreprise (rappelons que nous avons restreint l'étude aux salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise) : les salariés interrogés ont en moyenne 13 ans d'ancienneté dans l'entreprise, qu'ils aient ou non participé à un entretien professionnel. Les écarts restent non significatifs, après contrôle des effets de structure, ce qui peut être considéré comme logique, car l'obligation porte sur des périodes de deux ans. En revanche, probablement en lien avec les perspectives plus ouvertes en début de carrière, on observe que l'entretien professionnel est particulièrement répandu parmi les jeunes salariés. Avant 30 ans, ils sont 62 % à déclarer avoir participé à un tel entretien, contre 47 % après 50 ans (tableau 5).

**Tableau 5 • Entretiens professionnels selon l'âge (%)**

Âge	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Total
18-29 ans	15	24	23	62
30-49 ans	17	18	20	55
50 ans et plus	13	16	18	47

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Au total, si les caractéristiques des entreprises sont premières pour expliquer les différences de participation des salariés aux entretiens professionnels, on observe néanmoins que les cadres, les plus diplômés, les plus jeunes, les CDI à temps plein participent davantage à ces entretiens, y compris en contrôlant nombres de caractéristiques de l'entreprise, comme sa taille, son secteur d'activité, la proportion de cadres, sa politique de formation, etc. Une question ressort de ce premier constat : dans quelle mesure les entreprises qui organisent des entretiens professionnels les organisent-elles pour tous leurs salariés, ou seulement (ou prioritairement) pour les plus stables, les plus jeunes, les cadres, etc. ?

## 2. L'organisation des entretiens professionnels

La question posée par l'enquête et exploitée dans la première partie de ce document visait à cerner la participation aux entretiens professionnels au sens de la loi de mars 2014 : « l'entretien professionnel qui a pour but d'aborder vos perspectives professionnelles » (encadré 1). Pour autant, elle devait rester simple pour être comprise par les personnes interrogées, rarement au fait des règles précises définissant l'entretien professionnel. Elle a été complétée par des questions sur l'organisation de l'entretien, afin notamment de rendre compte des modalités d'organisation des entretiens professionnels et de leur plus ou moins grande conformité à la loi.

### 2.1. L'information sur les entretiens professionnels

53 % des salariés dans leur entreprise depuis fin 2013 déclarent avoir été informés par leur employeur sur l'existence de l'entretien professionnel, et 20 % en ont eu connaissance par une autre voie (tableau 6). 86 % des salariés ayant participé à un entretien professionnel déclarent en avoir été informés par leur employeur, mais c'est aussi le cas d'un quart de ceux qui n'ont pas eu d'entretien. On peut penser que pour un certain nombre d'entre eux, cette information débouchera ultérieurement sur un entretien professionnel.

**Tableau 6 • Information et participation aux entretiens professionnels (%)**

	Informé par l'employeur	Pas informé par l'employeur mais connaît l'EP	Ne connaît pas l'EP	Ensemble
Ep en 2015 et / ou 2016	78	15	7	55
Absence d'EP	25	25	50	45
<b>Ensemble</b>	<b>54</b>	<b>20</b>	<b>26</b>	<b>100</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Lecture : parmi les 45 % de salariés qui n'ont pas participé à un EP en 2015 ou 2016, 25 % ont néanmoins été informés par l'employeur, 25 % connaissent l'EP par ailleurs et 49 % déclarent ne pas connaître l'existence de l'EP.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Aussi, plus les entreprises sont grandes, plus les salariés sont informés de l'existence de l'entretien professionnel : information et participation à l'entretien professionnel se recoupant largement, on y retrouve logiquement les mêmes caractéristiques.

On peut cependant noter que les salariés qui n'ont pas été informés par leur employeur et qui ne connaissent pas, par ailleurs, l'existence de l'entretien professionnel (26 %) sont très peu nombreux dans les entreprises de 500 salariés ou plus, à peine plus d'un sur dix : même s'ils ne se souviennent pas avoir été informés par leur employeur, ils côtoient plus souvent des collègues qui ont participé à un entretien professionnel, il est donc moins probable qu'ils en ignorent l'existence (tableau 7).

**Tableau 7 • Information sur les entretiens professionnels selon la taille de l'entreprise (%)**

Taille (nombre de salariés de l'entreprise d'appartenance)	Informé par l'employeur	Pas informés par l'employeur mais connaît l'EP	Ne connaît pas l'EP
3 à 9*	27	28	45
10 à 19	34	28	37
20 à 49	44	24	32
50 à 249	57	13	30
250 à 499	65	14	21
500 à 999	75	14	11
1 000 et +	70	18	12
<b>Ensemble</b>	<b>54</b>	<b>20</b>	<b>26</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

\* Attention : les salariés des entreprises de 3 à 9 salariés ne sont pas strictement comparables aux autres, car ils ne sont représentatifs que d'un sous-champ sectoriel (voir annexe méthodologique).

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

La catégorie sociale est également très clivante pour l'accès à l'information, qu'elle provienne de l'employeur ou d'une autre source. Ainsi, à peine plus de la moitié des ouvriers est informée par l'employeur, et parmi ceux qui ne le sont pas, moins de trois sur dix ont par ailleurs été informés sur les entretiens professionnels (tableau 8). Les employés sont encore moins fréquemment informés par leurs employeurs, mais ils accèdent davantage à de l'information par une autre source. Ce type de différence entre ces deux catégories les moins favorisées sur le plan de l'information peut être observé sur différents sujets : la position professionnelle des employés peut être plus défavorable que celle des ouvriers (en raison, notamment, des spécialisations sectorielles), mais, peut-être en raison de leur capital scolaire, les employés ont plus de ressources pour obtenir l'information par ailleurs. Ce point serait à creuser.

**Tableau 8 • Information sur les entretiens professionnels selon la catégorie sociale (%)**

Catégorie sociale	Informés par l'employeur	Pas informés par l'employeur mais connaît l'EP, en % de l'ensemble	Pas informés par l'employeur mais connaît l'EP, en % des salariés pas informés par leur employeur	Ne connaît pas l'EP
Cadres	73	16	58	11
Professions intermédiaires	64	22	62	14
Employés	52	23	48	25
Ouvriers	38	19	30	43
<b>Ensemble</b>	<b>54</b>	<b>20</b>	<b>43</b>	<b>26</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Lecture : 73 % des cadres déclarent avoir été informés par leur employeur de l'EP, 16 % n'ont pas été informés par l'employeur mais connaissent néanmoins l'existence de l'EP, et 11 % ne connaissent pas l'EP. Parmi les cadres qui n'ont pas été informés par leur employeur, 58 % connaissant néanmoins l'existence de l'EP.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Lorsque les salariés ont été informés de l'entretien par leur employeur, c'est principalement par leur supérieur hiérarchique (75 %) et secondairement par une personne des ressources humaines (18 %). Les RH sont cependant un peu plus souvent à l'origine de l'information pour les ouvriers. Peut-être que la pratique de l'entretien individuel en direction de cette catégorie, plus récente qu'en direction

des cadres, n'est parfois pas (encore ?) prise en charge par la hiérarchie, pas toujours formée pour cela.

## 2.2. L'organisation des entretiens professionnels

La grande majorité des salariés ayant participé à un EP déclare avoir reçu une convocation (82 %). La proportion est plus faible dans les entreprises de moins de 20 salariés, dans lesquelles les relations avec le supérieur hiérarchique (souvent le chef d'entreprise) sont plus directes : 63 % dans les TPE de 3 à 9 salariés, 70 % dans celles de 10 à 19 (tableau 9). Si le salarié a reçu une convocation mais n'a pas participé à un EP, l'entreprise n'a probablement, la plupart du temps, pas été en mesure d'organiser cet EP. Mais il est possible aussi que le salarié ne se soit pas présenté (en cas d'absence) ou ait refusé le principe de l'entretien. Cette situation est parfois signalée dans le cadre de monographies d'entreprises menées par ailleurs, et, dans certains cas, il est prévu de faire signer un document au salarié attestant son refus de participer à l'EP.

**Tableau 9 • Convocation écrite à l'entretien selon la taille de l'entreprise**

Taille (nb salariés dans l'entreprise)	3 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 249	250 à 499	500 à 999	1 000 et +	Ensemble
A reçu une convocation parmi les participants à un EP (%)	61	70	84	86	85	83	86	82
A reçu une convocation parmi les non participants à un EP (%)	2	4	6	7	3	12	15	6

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Lecture : 86 % des salariés des entreprises de 1 000 salariés ou plus qui ont participé à un EP ont reçu une convocation.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Neuf fois sur dix, les entretiens se déroulent avec le supérieur hiérarchique. C'est cependant moins fréquemment le cas pour les ouvriers, pour lesquels une personne des RH (10 %) ou une personne extérieure à l'entreprise (3 %) peuvent parfois intervenir (tableau 10). « Toutes choses égales par ailleurs », un ouvrier qui participe à un entretien professionnel a ainsi 1,5 fois plus de chances qu'il se déroule avec le service RH, relativement à une profession intermédiaire. Comme dans le cas de l'information sur l'entretien professionnel, on peut interpréter cet écart comme la conséquence d'une prise en charge de l'obligation légale par la direction des ressources humaines, dans des entreprises où la hiérarchie n'a pas (encore) développé cette pratique d'entretien individuel en direction des ouvriers.

**Tableau 10 • Interlocuteur lors de l’entretien professionnel selon la CS (%)**

Catégorie sociale	Le supérieur hiérarchique ou le chef d’entreprise	Une personne appartenant au service RH	Une personne extérieure à l’entreprise	Autre
Cadres	93	5	ns	2
Professions intermédiaires	94	5	ns	ns
Employés	89	5	5	ns
Ouvriers	84	11	3	3
Ensemble	90	6	2	2

Ns : non significatif.

Champ : salariés en emploi à la date d’enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

### 2.3. L’évaluation du travail s’invite dans l’entretien professionnel

Très souvent, les besoins de formation, les perspectives de carrière et les apprentissages au travail ont été abordés dans l’entretien. Huit salariés sur dix ayant participé à cet entretien déclarent également que le travail a été évalué à cette occasion, un peu plus fréquemment dans les grandes entreprises (tableau 11). Or, selon la loi, l’entretien professionnel devrait être réalisé de manière distincte de l’entretien d’évaluation, ce qui n’est donc généralement pas le cas. Au moins deux interprétations sont possibles. Dans un certain nombre de cas, les questions de performance ou de qualité du travail ont pu être abordées dans l’entretien pour servir de support à la définition des perspectives de carrière et des besoins de formation, mais sans que l’évaluation du travail soit l’objet de celui-ci. Les salariés concernés ont pu considérer, de ce fait, qu’une partie de l’entretien a été consacrée à l’évaluation de leur travail. Cependant, il est probable que cette présence massive de l’évaluation du travail dans le cadre de l’entretien professionnel manifeste aussi des limites peu claires entre entretien d’évaluation et entretien professionnel, voire une confusion au moment de la mise en œuvre s’ils sont par exemple réalisés l’un à la suite de l’autre. C’est probablement particulièrement le cas lorsque l’entretien est organisé à un rythme annuel, cas de figure où les salariés répondent encore plus fréquemment (89 %) que le travail est évalué dans une partie de l’entretien professionnel (tableau 12). Il est d’ailleurs à noter que lorsque celui-ci est réalisé non pas avec la hiérarchie, mais avec un membre du service RH, la présence d’une partie consacrée à l’évaluation est nettement moins fréquente (59 % contre 82 %). Quoi qu’il en soit, l’intégration de l’évaluation du travail dans les entretiens professionnels interroge quant à la nature de ces derniers.

**Tableau 11 • Questions abordées dans l'entretien (%)**

	Les besoins de formation	Les perspectives de carrière	Au moins l'une de ces deux questions	Ce qui a été appris dans le travail	Au moins l'une de ces trois questions	Travail évalué dans une partie de l'entretien
3 à 9	58	69	77	68	86	67
10 à 19	70	75	87	72	91	79
20 à 49	84	80	91	79	95	78
50 à 249	83	82	92	77	95	76
250 à 499	93	85	97	71	99	78
500 à 999	91	84	94	73	95	89
1 000 et +	88	84	94	78	97	83
<b>Ensemble</b>	<b>84</b>	<b>82</b>	<b>92</b>	<b>76</b>	<b>95</b>	<b>80</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

**Tableau 12 • Travail évalué dans une partie de l'entretien (%)**

	Travail évalué dans une partie de l'entretien
EP en 2015 seulement	75
EP en 2016 seulement	73
En 2015 et 2016	89
<b>Ensemble</b>	<b>80</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

## 2.4. Demandes et engagements de formation et d'évolution professionnelle

Dans plus de la moitié des cas, les salariés ont formulé, au cours des entretiens, des demandes pour une action de formation (59 %) ou un souhait d'évolution professionnelle (51 %) (tableau 13). Mais celles-ci ne sont pas toujours suivies d'engagements. Moins d'un salarié ayant participé à un entretien professionnel sur deux déclare qu'un engagement pour suivre une formation a été pris (44 %). Dans 73 % des cas, cet engagement a été ou devrait être mis en application, si bien qu'au total, 28 % des entretiens professionnels se sont soldés ou devraient se solder par une formation.

Les engagements d'évolution professionnelle sont moins fréquents. Ils concernent un salarié ayant participé à un entretien professionnel sur trois. De même, la mise en application de cet engagement, tout au moins à court terme, est plus rare : 30 % de promotion et 32 % de changement de poste ou de fonction (tableau 14). Au total, selon les déclarations des salariés interrogés, 11 % des entretiens professionnels débouchent sur une promotion et 12 % sur un changement de poste ou de fonction.



**Tableau 13 • Propositions et demandes formulées au cours dans l'entretien (%)**

Des propositions ou demandes ont été formulées au cours de l'entretien sur...		Des engagements ont été pris lors de ces entretiens pour...	
...une action de formation	...un projet d'évolution professionnelle	...suivre une formation	...évoluer professionnellement
59	51	44	33

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un EP.  
Lecture : 59 % des salariés en emploi depuis au moins un an dans la même entreprise qui ont participé à un EP ont formulé une demande pour une action de formation, et pour 44 %, un engagement a été pris pour suivre une formation.  
Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

**Tableau 14 • Engagements réalisés ou programmés (%)**

	L'engagement, lorsqu'il a été pris, a été réalisé ou programmé
Engagement de formation mis en application par une formation	73
Engagement d'évolution professionnelle mis en application par une promotion	30
Engagement d'évolution professionnelle mis en application par un changement de poste ou de fonction	32

Lecture : 73 % des salariés en emploi depuis au moins un an dans la même entreprise et qui ont participé à un EP pendant lequel un engagement de formation leur a été fait, déclarent qu'il a été réalisé ou programmé.  
Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel, au cours duquel des engagements ont été pris.  
Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

## 2.5. Quelles suites aux engagements ? Document reçu, engagements réalisés ou programmés

La loi prévoit que l'entretien professionnel donne lieu à la rédaction d'un document dont une copie est remise au salarié. Mais seuls 54 % des salariés concernés déclarent avoir reçu un document écrit formalisant les engagements sur la formation et l'évolution professionnelle, lorsque de tels engagements ont été pris lors de l'entretien.

Dans ce cas, la probabilité « toutes choses égales par ailleurs » pour les cadres de déclarer que ces engagements ont été réalisés ou programmés prochainement est de 30 % supérieure à celle des employés, au contraire des ouvriers (20 % de chances en moins que les employés), en cohérence avec la hiérarchie sociale habituellement observée (tableau 15). De même, les salariés non diplômés voient moins souvent les engagements déboucher concrètement. On observe également que les salariés âgés de 50 ans et plus ont une plus faible probabilité de voir leurs engagements déboucher réellement que les plus jeunes. C'est surtout vrai pour les promotions ou changements de fonction ou de poste, qui deviennent rares en fin de carrière. Enfin, si l'accès à la formation à l'issue d'un engagement n'est pas dépendant du sexe, les femmes ont une probabilité plus faible de voir les engagements déboucher sur une promotion ou un changement de fonction ou de poste : on retrouve des résultats maintes fois observés sur une relative égalité d'accès à la formation selon le genre, alors que leur chance de promotion est systématiquement réduite.

La probabilité relative qu'un entretien professionnel débouche sur des actions de formation ou une évolution de carrière est également plus importante dans les très grandes entreprises et, à l'autre bout du spectre, dans les très petites (par rapport à la taille de référence, les entreprises de 20 à 49 salariés, la probabilité est multipliée par 1,6 pour les 1 000 et plus et par 1,5 pour les 3-9 salariés). Dans les très petites entreprises, les entretiens professionnels, on l'a vu, sont beaucoup moins fréquents : lorsqu'ils sont organisés, ils revêtent sans doute un caractère moins formel que dans les entreprises de plus grande taille, et visent plus sûrement à engager des formations et/ou des promotions.

**Tableau 15 • Probabilité que les EP débouchent sur des engagements de formation, de promotion ou changement de poste réalisés ou programmés prochainement**

	La probabilité que	
	...les EP débouchent sur une formation	...les EP débouchent sur une promotion, un changement de fonction ou de poste
	...est multipliée par	
Cadres vs employés	1,3	1,3
Ouvriers vs employés	0,8	ns
3 à 9 salariés vs 20-49	1,5	ns
+1 000 salariés vs 20-49	1,6	ns
Plus de 50 ans vs 15-29 ans	0,7	0,3
Aucun diplôme ou brevet vs baccalauréat	0,7	ns
Femmes vs hommes	ns	0,8

Résultat d'une régression logistique présentée en annexe 2.

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel.

Lecture : les cadres ont une probabilité multipliée par 1,3 (de 30 % supérieure) par rapport aux employés, que les EP auxquels ils participent débouchent sur une formation.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

**Tableau 16 • Part d'entretiens professionnels débouchant sur une formation, promotion ou changement de poste / fonction (en %)**

Taille de l'entreprise	Débouche sur une formation	Débouche sur une promotion	Débouche sur un changement de poste ou de fonction
3 à 9 salariés	38	28	13
10 à 49 salariés	25	8	10
50 à 249 salariés	33	11	12
+ de 250 salariés	34	10	13
<b>Ensemble</b>	<b>33</b>	<b>11</b>	<b>12</b>

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013 et ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

## 2.6. Souhaits des salariés et entretiens professionnels : un appui aux carrières internes

Les salariés enquêtés ont été interrogés, lors de la première vague de Defis, sur leurs souhaits dans les cinq années à venir, de formation, d'évolution de carrière et de mobilité professionnelle. La confrontation de cette expression des souhaits à la participation aux entretiens professionnels et aux questions abordées dans ce cadre permet de mettre en évidence un clivage entre les souhaits de formation ou d'évolution au sein de l'entreprise et ceux visant un avenir professionnel en dehors de celle-ci<sup>5</sup>.

Les souhaits de se former, de prendre davantage de responsabilités ou de faire évoluer son activité sont un peu plus exprimés par les salariés ayant participé à un entretien professionnel (tableau 17). Mais ce n'est pas le cas pour les souhaits de trouver un autre emploi ou de changer de métier ou de profession. Ces corrélations sont vérifiées par une modélisation logistique contrôlant diverses caractéristiques de l'entreprise et du salarié (tableau 18).

**Tableau 17 • Souhaits professionnels dans les cinq prochaines années et participation à un entretien professionnel (%)**

	Le salarié souhaite...				
	...se former	...prendre davantage de responsabilités	...faire évoluer le contenu de son activité	...trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	...changer de métier ou profession
A participé à un EP en 2015 ou 2016	75	54	70	36	31
N'a pas participé à un EP en 2015 ou 2016	63	40	55	38	31

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.

Lecture : 75 % des salariés du champ qui ont participé à un EP ont déclaré souhaiter se former dans les cinq prochaines années, contre 63 % de ceux qui n'ont pas participé à un EP.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vagues 1 et 2, 2015 et 2016.

<sup>5</sup> Il est à noter que si le projet du salarié peut se traduire dans les thématiques abordées dans l'entretien, la participation à celui-ci pourrait avoir en retour un effet sur l'expression d'un projet professionnel, s'il paraît alors réalisable. Cependant, les corrélations observées entre projets exprimés à l'automne 2015 et les thématiques abordées lors de l'EP ne sont pas significativement différents que cet entretien ait eu lieu en 2015 ou en 2016, donnant à penser que l'entretien influence peu l'expression des projets.

**Tableau 18 • Probabilité de participation à un entretien professionnel en fonction des souhaits pour les cinq prochaines années.**

Souhaite...	La probabilité d'aborder dans l'EP...	
	...les questions de formation	...les perspectives de carrière
	...est multipliée par	
...se former	1,91***	1,15*
...prendre davantage de responsabilités	ns	1,25***
...faire évoluer le contenu de son activité	1,38***	ns
...trouver un autre emploi ou changer d'entreprise	0,80***	0,71***
...changer de métier ou profession	0,67***	0,80***

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013  
 Résultat d'une régression logistique présentée en annexe 3.

Lecture : les salariés ont presque 2 fois plus de chance (1,91) d'aborder les projets de formation en entretien professionnel s'ils souhaitent se former dans les prochaines années.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %, \*\* à plus de 95 %, \* à plus de 90 %, NS : non significatif.

« Toutes choses égales par ailleurs », les salariés ayant participé à un entretien professionnel ont ainsi presque deux fois plus de chance d'aborder les questions de formation lorsqu'ils déclarent par ailleurs souhaiter se former et cette probabilité augmente de 15 % en cas de souhait de faire évoluer leur activité. De même les salariés ayant participé à un entretien professionnel ont davantage abordé les questions de perspectives de carrière lorsqu'ils déclarent par ailleurs souhaiter prendre davantage de responsabilités. Leur probabilité d'aborder cette question augmente de 25 %, lorsque cela fait partie de leur(s) souhait(s).

En revanche, si les statistiques descriptives ne montrent pas de différence sur le fait d'aborder dans l'entretien professionnel les perspectives de carrière, selon que le salarié déclare ou non dans l'enquête souhaiter changer d'emploi, de métier ou de profession, on observe une corrélation négative en utilisant une modélisation logistique (probabilité d'avoir abordé les questions de formation en baisse de 33 % si l'individu a pour souhait de changer de métier ou de profession, par exemple). Il semble en effet logique qu'un salarié ne cherche pas à discuter de ses projets de carrière professionnelle dans une entreprise qu'il souhaite quitter. Et une entreprise qui n'offre pas des perspectives de carrière va, aussi logiquement, moins fréquemment traiter de cette question au cours de l'entretien. On peut aussi considérer que les souhaits d'évolution expriment, en partie, une insatisfaction au travail. Or, celle-ci peut être plus fréquente dans les contextes où aucun entretien professionnel n'est réalisé.

Quoi qu'il en soit, l'entretien professionnel paraît bien être un cadre pour élaborer des projets de formation et de carrière au sein de l'entreprise, mais ce n'est plus guère le cas lorsque les perspectives d'évolution se situent en dehors de celle-ci.

### 3. Les entreprises qui organisent des entretiens professionnels

Nous avons vu que les écarts de participation aux entretiens professionnels entre salariés de TPE et salariés de grandes entreprises sont très importants. Mais, comme l'accès à la formation, l'organisation de ces entretiens par les entreprises ne dépend pas que de leur taille, même si c'est un facteur décisif. Le dispositif Defis, en interrogeant les entreprises dans lesquelles les salariés du panel ont travaillé en décembre 2013, permet d'enrichir leurs réponses par des informations concernant notamment la gestion du personnel et la politique de formation de cette entreprise.

Plusieurs caractéristiques des entreprises peuvent influencer le fait d'organiser des entretiens professionnels. Nous présentons tout d'abord une approche globale, en proposant une classification des entreprises reposant sur la combinaison de plusieurs dimensions : les dispositifs et actions dans les domaines de la formation et de la mobilité des salariés, leur position vis-à-vis de l'innovation, leur utilisation de certains outils de gestion, et la manière dont elles organisent le travail. Cette analyse permet de mettre en évidence des ensembles cohérents en termes d'outils et d'actions vis-à-vis du personnel (formation, mobilité, organisation du travail...), qui peuvent être mis en relation avec la proportion de salariés qui ont participé en 2015 et 2016, à des entretiens professionnels. L'objectif est de synthétiser l'information contenue dans Defis sur les organisations et dispositifs d'entreprises plus ou moins favorables au développement des entretiens professionnels. Ces classes peuvent être intégrées dans les modélisations logistiques pour « neutraliser », autant que faire se peut, ce facteur d'organisation dans des modèles « toutes choses égales par ailleurs » (en sus de la taille, du secteur d'activité, de la proportion de cadres dans l'entreprise...) établissant par exemple la probabilité pour un salarié de participer aux entretiens professionnels en fonction de diverses variables d'intérêt (par exemple la catégorie sociale).

Quatre classes d'entreprises en ressortent, que l'on va brièvement décrire et confronter à la proportion de salariés participant à des entretiens professionnels, et aux modes d'organisation de ceux-ci. Dans un deuxième temps, nous regardons plus précisément certains dispositifs ou politiques d'entreprises qui peuvent avoir plus directement partie liée avec l'organisation d'entretiens professionnels, notamment ceux qui ont à voir avec la formation ou les carrières des salariés, les outils de GPEEC et l'élaboration des plans de formation.

Il est important de noter que les entreprises ont été interrogées sur leur organisation et pratique avant la mise en œuvre de la loi instaurant les entretiens professionnels, entrée en vigueur en 2015. C'est donc ces organisations et pratique initiales, avant une éventuelle réorganisation pour mettre en œuvre la loi, qui sont mises en relation avec la participation des salariés, dans les deux années suivantes, aux entretiens professionnels. Ce décalage temporel peut rendre les interprétations des résultats délicates. Ainsi, on se demandera si les entreprises dans lesquelles les salariés participent en 2015 et/ou 2016 à des entretiens professionnels conduisaient auparavant des entretiens avec leurs salariés, qu'elles ont alors « recyclé » en entretien professionnel, ou au contraire si c'est la loi qui les ont amenées à organiser pour la première fois des entretiens avec les salariés.

#### 3.1. Quatre classes d'entreprises

Une classification ascendante hiérarchique est réalisée sur les entreprises<sup>6</sup>, à partir de diverses questions relatives à l'effort de formation, aux actions mises en place en direction de la formation et de la mobilité ; aux entretiens menés avec le personnel et à l'identification des besoins de formation ; à diverses caractéristiques de l'entreprise relatives aux démarches de qualité, à l'introduction de dispositifs de gestion ou de nouveaux produits, à l'organisation du travail.

---

<sup>6</sup> La classification est réalisée à partir du volet « entreprises » de DEFIS, sur les 3 750 entreprises qui comportent des salariés interrogés dans le volet « salariés ».

Quatre classes d'entreprises se distinguent :

**Tableau 19 • Constitution des classes d'entreprises**

	Classe 1 formation et carrières organisées (3 % des entreprises et 41 % des salariés)	Classe 2 (17 %, 26 %)	Classe 3 (37 %, 15 %)	Classe 4 (43 %, 18 %)	Ensemble
Taux d'accès des salariés à la formation	58	44	36	24	<b>47</b>
Existence d'un plan de formation	97	77	29	11	<b>31</b>
Existence d'un service formation ou d'une personne dédiée	76	35	5	4	<b>12</b>
Place (très) importante de la formation dans les débats entre direction et RP	88	27	2	1	<b>8</b>
Mobilité objet de discussion entre direction et RP	71	8	1	1	<b>4</b>
Mobilité organisée pour l'ensemble du personnel	60	21	4	3	<b>8</b>
Identification des besoins de formation au cours d'entretiens avec la hiérarchie	99	97	100	ns	<b>57</b>
Échanges autour des formations avec l'ensemble du personnel	93	92	92	0	<b>52</b>
Sollicitation des conseils de l'OPCA	59	51	28	12	<b>26</b>
Existence d'une démarche qualité	75	40	32	23	<b>34</b>
Équipes de travail autonome	69	73	13	16	<b>27</b>
Utilisation d'un progiciel de gestion intégré	71	66	10	11	<b>22</b>
L'entreprise développe des nouveaux produits	67	50	32	21	<b>31</b>
L'entreprise bénéficie de crédits impôt-recherche	29	14	4	2	<b>5</b>

Champ : entreprises répondantes au volet entreprises de Defis dont a minima un salarié a répondu à la vague 1 de Defis.  
 Liste des variables introduites dans la classification : plan de formation, service/personne/commission dédié(s) à la formation, place occupée par la formation dans les discussions collectives, accord d'entreprise sur la formation, conseils OPCA, salariés formateurs, discussions sur la mobilité, mobilité organisée, temps consacré à l'identification des besoins, échanges autour des formations, contenu des entretiens, label qualité, gestion flux tendu, équipe de travail autonome, rotation des tâches, polyvalence salariés, progiciel de gestion, nouvelles technologies, nouveau produit, crédit impôt recherche, description des tâches, résolutions des problèmes, contrôle du travail, démarche amélioration conditions de travail.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises », 2015.

**Tableau 20 • Recrutements et acquisition des compétences selon les classes d'entreprises**

	En 2014 des salariés ont suivi des FEST	En 2014 l'entreprise a accueilli des apprentis	Au cours des 3 dernières années recrutement de nouveaux salariés	En cas de recrutement de nouveaux salariés...	
				...ils avaient déjà les qualifications adéquates	...ils ont été spécifiquement formés au poste
Classe 1 : formation et carrières organisées (3 % des entreprises et 41 % des salariés)	88	64	99	95	92
Classe 2 : (17 %, 26 %)	78	41	94	92	87
Classe 3 (37 %, 15 %)	53	32	77	89	75
Classe 4 (43 %, 18 %)	31	28	65	83	67
Ensemble	49	33	75	88	75
Les compétences du plus grand nombre de salariés sont principalement acquises...					
	... dans l'exercice du travail	... dès l'embauche	... lors de formations organisées par l'entreprise	... l'entreprise n'a pas de besoin particulier en compétences	
Classe 1 : formation et carrières organisées (3 % des entreprises et 41 % des salariés)	49	24	24	3	
Classe 2 : (17 %, 26 %)	55	23	20	2	
Classe 3 (37 %, 15 %)	59	21	13	7	
Classe 4 (43 %, 18 %)	52	26	9	13	
Ensemble	55	24	13	9	

Champ : entreprises répondantes au volet entreprises de Defis dont a minima un salarié a répondu à la vague 1 de Defis.  
Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises », 2015.

- Classe 1 : entreprises innovantes, formation et carrières organisées

Ce sont les entreprises qui forment le plus leurs salariés (tableau 19). Ces entreprises sont également celles qui disposent le plus souvent de l'ensemble des dispositifs et modalités d'organisation de la formation : personne ou service dédié à la formation, commission formation, accord d'entreprise sur la formation, tutorat, etc. C'est la seule classe où la formation occupe une place importante ou très importante dans les discussions entre la direction et les représentants du personnel. La mobilité est également organisée bien plus souvent qu'ailleurs pour l'ensemble des salariés, et des discussions ont lieu avec l'ensemble des salariés sur ce thème et sur les carrières. Ces entreprises sont les plus fréquemment inscrites dans une démarche de qualité, et sont celles qui déclarent le plus développer de nouveaux produits et bénéficient d'un crédit impôt recherche en proportion non négligeable.

Sans se résumer à la taille, cette classe est particulièrement caractéristique des grandes entreprises (les trois-quarts des entreprises de 1 000 à 1999 salariés s'y trouvent, et la quasi-totalité de celles de plus de 2 000, mais 19 % des entreprises de 50 à 249 salariés se situent tout de même dans cette classe, tableau 21). Les cadres et professions intermédiaires, catégories en direction desquelles les politiques de mobilité et de carrière sont plus souvent organisées, forment près de la moitié du personnel (tableau 22). Par ailleurs, en contrôlant la taille, aucun secteur ne se distingue réellement (tableau 23).

- Classe 2 : de nombreux dispositifs pour organiser le travail, des compétences surtout acquises dans le travail.

Le taux de formation des salariés est, dans cette classe, proche de la moyenne. Ces entreprises ont cependant souvent élaboré un plan de formation, et la moitié d'entre elles sollicitent le conseil de l'OPCA. Les échanges autour de la formation sont fréquents entre les personnels et la hiérarchie, mais un quart seulement des entreprises de cette classe en ont avec les représentants du personnel. Des entretiens évoquant les perspectives de carrière ou de mobilité sont organisés, mais plus souvent qu'ailleurs seulement avec certains salariés. Cependant, les formations se déroulent souvent en situation de travail, et ces entreprises utilisent de nombreux dispositifs pour organiser le travail. Elles ont très fréquemment mis en place des équipes de travail autonomes, les salariés sont plus qu'ailleurs polyvalents, beaucoup de ces entreprises utilisent des logiciels de gestion intégrés et des méthodes formalisées de résolution de problèmes. D'ailleurs, plus que dans la classe précédente, les dirigeants interrogés considèrent que les compétences s'acquièrent dans l'exercice même du travail (tableau 20).

On ne retrouve pas de TPE dans cette classe, et très peu de très grandes entreprises. Majoritairement composée d'entreprises de 20 à 249 salariés, 20 % des entreprises de 500 à 1 999 salariés s'y trouvent cependant. Les secteurs de la métallurgie et de la chimie sont majoritairement dans cette classe et dans une moindre mesure l'information et la communication.

- Classe 3 : une attention aux besoins de formation, mais un accès limité des salariés à celle-ci

Cette classe, qui forme en moyenne un tiers de ses salariés, utilise peu de dispositifs de formation, plan de formation ou service dédié. S'il n'y a que très peu de discussions avec les représentants du personnel sur ces sujets, du temps est pourtant consacré dans la totalité de ces entreprises à l'identification des besoins de formation et des échanges ont lieu à ce sujet avec l'ensemble du personnel. En revanche, la mobilité est un sujet de discussion très peu abordé avec le personnel. Peu d'outils d'organisation du travail sont utilisés, bien que plus encore que dans la classe précédente les compétences s'acquièrent, selon les dirigeants de ces entreprises, principalement dans l'exercice du travail.

Les petites et très petites entreprises forment l'essentiel de cette classe, à l'instar de la classe suivante. Ainsi un peu moins de la moitié des TPE de 3 à 9 salariés s'y trouvent, le tiers de celles de 10 à 19 salariés, et le quart des entreprises de 20 à 49. Les activités financières (banques, assurance et l'immobilier) ainsi que les activités scientifiques et techniques sont surreprésentées dans cette classe.

- Classe 4 : entreprises de structure simple, pas d'organisation de la formation ou de la mobilité  
Dans cette classe, à peine un quart des entreprises forme ses salariés. Seulement une sur dix a construit un plan de formation, et encore moins disposent de service ou personnel dédié. Il n'existe quasiment pas d'échanges autour de la formation ou des perspectives de carrière ou de mobilité.

Plus de la moitié des TPE de 3 à 9 salariés sont dans cette classe, 37 % des entreprises de 10 à 49 salariés et le quart des 20 à 49. Les entreprises de la construction, de l'industrie alimentaire et de l'hébergement et restauration se retrouvent majoritairement dans cette classe d'entreprises, dont le personnel est composé à plus de 80 % d'employés et ouvriers.



**Tableau 21 • Distribution des entreprises dans les quatre classes, selon la taille (%)**

Taille (nb salariés dans l'entreprise)	3 à 9	10 à 19	20 à 49	50 à 249	250 à 499	500 à 999	1 000 à 1 999	+ de 2 000
Classe 1	0	1	3	19	55	69	75	90
Classe 2	0	28	46	57	37	22	20	9
Classe 3	45	34	25	11	3	3	2	1
Classe 4	55	37	26	13	5	6	3	0

Champ : ensemble des entreprises du champ Defis

Lecture : Parmi les entreprises de 250 à 499 salariés, 55 % appartiennent à la classe 1, 37 % à la classe 2.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises », 2015.

**Tableau 22 • Distribution des entreprises dans les 4 classes, selon le secteur d'activité (%)**

Secteur d'activité	Chimie, pharmacie	Industries alimentaires	Textile, habillement	Métallurgie	Construction	Commerce	Transport et entreposage
Classe 1	<b>16</b>	1	5	9	1	1	<b>5</b>
Classe 2	<b>43</b>	11	34	<b>45</b>	10	14	<b>31</b>
Classe 3	19	33	20	17	35	41	<b>27</b>
Classe 4	22	<b>55</b>	<b>41</b>	29	<b>54</b>	<b>44</b>	<b>37</b>
Secteur d'activité	Hébergement et restauration	Information et communication	Activités fin., assurance, immo.	Activités sc. et techniques	Services adm. et de soutien	Enseign., santé, action sociale*	
Classe 1	1	5	11	3	8	8	
Classe 2	12	<b>41</b>	16	15	<b>35</b>	<b>36</b>	
Classe 3	35	37	<b>48</b>	<b>51</b>	28	31	
Classe 4	<b>52</b>	17	25	31	29	25	

Champ : ensemble des entreprises du champ Defis. (\*) : attention, seules les entreprises du secteur privé sont présentes.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises », 2015.

**Tableau 23 • Proportion par CS au sein de chaque classe d'entreprises (%)**

Classes d'entreprises	Taux de cadres	Taux de professions intermédiaires	Taux d'employés	Taux d'ouvriers
Classe 1	21	23	26	30
Classe 2	13	18	33	36
Classe 3	12	17	38	33
Classe 4	7	12	36	45

Champ : ensemble des entreprises du champ Defis. Taux moyens pondérés des structures par catégories socio-professionnelles au sein des entreprises de chaque classe (source DADS)

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises », 2015.

### 3.2. Types d'entreprise et participation à un entretien professionnel

Les écarts de participation aux entretiens professionnels sont très importants selon les types d'entreprise. Près des trois-quarts des salariés appartenant aux entreprises de la classe 1 ont participé à un entretien professionnel, contre moins d'un sur cinq dans celles de la classe 4 (tableau 24). Les classes 2 et 3 sont plus proches sur ce plan, se situant de part et d'autre de la participation d'une moitié de salariés.

**Tableau 24 • Entretiens professionnels selon la classe d'appartenance de l'entreprise (%)**

Classes d'entreprises	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Ensemble : un EP en 2015 ou 2016
Classe 1	18	21	33	72
Classe 2	19	20	16	55
Classe 3	13	18	14	45
Classe 4	5	7	5	17

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

Une modélisation logistique, permettant de contrôler les effets de structure (taille, secteur, proportion de cadres dans l'entreprise, CS, diplôme, sexe, âge et contrat des individus interrogés sur leur participation à un entretien professionnel), confirme que la probabilité de participer à un entretien professionnel varie selon les types d'organisation des entreprises.

Par rapport à la classe 3, la probabilité d'avoir participé à un entretien professionnel est 1,8 fois plus élevée pour les salariés employés dans une entreprise de la classe 1, elle est de 1,5 plus élevée dans ceux de la classe 2, et les salariés appartenant à une entreprise de la classe 4 ont près de moitié moins de chance d'y participer (tableau 25). On remarque que l'écart de fréquence des entretiens professionnels entre les classes 1 et 2, très important en statistique descriptive, est plus limité « toutes choses égales par ailleurs ». La taille et le secteur bien sûr, mais aussi la composition de la main-d'œuvre, intégrés dans le modèle, jouent en effet sur la propension des entreprises à organiser des entretiens professionnels. Les entreprises de cadres mettent davantage en œuvre ces entretiens, qui étaient souvent, dans le passé, réservés à cette catégorie de salariés : la probabilité de participation est multipliée par 1,4 lorsque les cadres représentent plus des trois-quarts des effectifs, relativement aux entreprises où ils sont moins du quart (annexe 1).

**Tableau 25 • Probabilité de participer à un entretien professionnel selon les classes d'entreprise (%)**

Classes d'entreprises	Probabilité relative de participer à un EP (en 2015, 2016 ou les 2 années)
Classe 1	1,79
Classe 2	1,51
Classe 3	Ref.
Classe 4	0,55

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013.

Modèle logistique tenant compte de la taille, secteur, taux de cadres, classe d'appartenance de l'entreprise, cs, diplôme, âge, temps complet / partiel et ancienneté du salarié.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

### 3.3. Types d'entreprise et contenu des entretiens professionnels

Lorsque des entretiens professionnels ont lieu, des engagements sur la mobilité sont un peu plus souvent pris dans les classes 3 et 4, alors que des engagements sur la formation sont un peu plus fréquents dans les entreprises de la classe 1. La classe 4 se distingue également par la proportion élevée d'engagements de mobilité réalisés : on peut penser que dans les entreprises qui organisent assez peu d'entretiens professionnels, c'est plus souvent avec des objectifs précis d'évolution professionnelle des personnels concernés (tableau 26). Cependant, les différences sont, à ce niveau, relativement faibles, semblant montrer que, lorsque des entretiens professionnels sont organisés, les suites qui leur sont données sont relativement homogènes d'une entreprise à l'autre.

**Tableau 26 • Engagements pris, réalisés ou programmés (%)**

Classes d'entreprises	Des engagements ont été pris pour suivre une formation	Des engagements ont été pris pour évoluer professionnellement	Les engagements de formation ont été réalisés ou programmés	Les engagements d'évolution professionnelle ont été réalisés ou programmés
Classe 1	46	32	68	33
Classe 2	40	28	61	25
Classe 3	42	37	49	35
Classe 4	41	41	60	52

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013 et ayant participé à un entretien professionnel en 2015 et/ou en 2016

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

### 3.4. Outils de GPEC, élaboration du plan de formation et participation aux entretiens professionnels

L'entretien professionnel est-il un outil utile à l'entreprise, pour la construction de son plan de formation ? Pour la construction d'une politique de gestion prévisionnelle des emplois, en lien avec des décisions prises sur les carrières des salariés ? L'entretien professionnel semble bien mobilisé par les entreprises qui identifient les compétences professionnelles dont elles disposent en interne et qui souhaitent anticiper les évolutions et besoins en compétences. Ainsi, lorsqu'au cours des 3 dernières années (de 2012 à 2014), l'entreprise a analysé les besoins de qualifications ou de compétences de son personnel, et si elle a organisé la mobilité de ses salariés, sept salariés sur dix (70 %) ont, dans les deux années suivantes, participé à un entretien professionnel, contre quatre sur dix (43 %) dans le cas contraire (tableau 27).

**Tableau 27 • Analyse des compétences / organisation de la mobilité et participation à un EP (%)**

Nombre d'entreprises concernées (pondéré)	Analyse des besoins de qualification ou de compétences	Organisation de la mobilité de l'ensemble des salariés	EP en 2015 ou 2016
13 695 (14 %)	Oui	Oui	70
5 470 (6 %)	Non	Oui	63
51 339 (52 %)	Oui	Non	59
28 165 (28 %)	Non	Non	43

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013, hors entreprises de moins de 10 salariés et non formatrices.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

L'entretien professionnel apparaît également comme un outil permettant de construire le plan de formation, à la croisée des priorités établies par les entreprises et des besoins de formation exprimés par les salariés. En effet, en l'absence de plan de formation, 29 % seulement des salariés toujours dans l'entreprise de décembre 2013 ont participé à un entretien professionnel. Mais les modalités de cette élaboration jouent également un rôle. Près des deux-tiers des salariés ont participé à un entretien professionnel dans les entreprises où des priorités ont été définies par la direction et dans celles où les besoins de formation ont été recueillis auprès des salariés ou de l'encadrement (tableau 28). À l'inverse, lorsque le plan a été élaboré sans qu'une démarche de recueil des besoins auprès des salariés ou de l'encadrement n'ait été réalisée, à peine plus d'un salarié sur trois a, par la suite, participé à un entretien professionnel.

**Tableau 28 • Plan de formation et participation à un EP (%)**

Mode d'élaboration du plan de formation			
Priorités préalablement définies par l'entreprise	Ep en 2015 ou en 2016	Recueil des besoins auprès des salariés ou de l'encadrement	Ep en 2015 ou en 2016
Oui	64	Oui	65
Non	52	Non	36

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013 qui a élaboré un plan de formation au cours des 3 dernières années.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

Un modèle logistique réalisé sur les salariés restés dans leur entreprise de 2013 (champ des entreprises de plus de 10 salariés et formatrices) confirme que la probabilité « toutes choses égales par ailleurs » d'avoir suivi un entretien professionnel en 2015 ou 2016 augmente lorsque l'entreprise analyse les besoins de compétences, organise la mobilité pour l'ensemble des salariés, établit un plan de formation élaboré à partir des priorités préalablement définies par l'entreprise et à partir des besoins recueillis auprès des salariés ou auprès de l'encadrement. Elle est en effet multipliée par 1,5 environ pour chacune de ces quatre pratiques RH lorsqu'elles sont mises en œuvre par les entreprises.

### 3.5. Des entretiens professionnels souvent dans la continuité d'entretiens annuels d'évaluation précédant la réforme

Deux questions de la première vague d'interrogation des salariés (de mai à octobre 2015), abordaient les entretiens avec la hiérarchie, mais sur une période précédant la loi (les deux dernières années<sup>7</sup>) et dans des termes qui ne faisaient pas référence à la loi, moins précis que la question posée en deuxième vague. La première question portait sur la réalisation « *au cours des deux dernières années* » d'un « *entretien professionnel avec votre supérieur hiérarchique* » dans l'entreprise de décembre 2013, la seconde sur certains des thèmes abordés lors de cet entretien<sup>8</sup>.

La participation à un entretien professionnel en 2015 ou 2016 – et surtout les deux années consécutives – est clairement corrélée avec l'existence déclarée en vague 1 d'un entretien au cours

<sup>7</sup> Compte-tenu de la date d'interrogation, l'année 2015 peut cependant être partiellement incluse. Il est donc possible qu'un EP déclaré en V2 pour l'année 2015 ait également été déclaré en V1 pour « les deux dernières années ». La part de « doubles-comptes » peut être estimée à 10 % au maximum (à partir d'une analyse de l'année déclarée en V2 de l'EP, 2015 ou 2016). En conséquence de ces doubles-comptes, la proportion de salariés qui ont participé à « un entretien avec la hiérarchie au cours des 2 dernières années » considéré comme un entretien avant la loi (déclaré en V1) alors qu'ils ont également participé à un EP en 2015 (déclaré en V2) est sur-estimé, car il peut s'agir d'un EP réalisé au premier semestre 2015, tout de suite après la promulgation de la loi. En tenant compte de ce risque de double compte, il y aurait entre 15 % et 25 % de « nouveaux entretiens », EP réalisés en 2015 ou 2016 sans être précédés d'entretiens avant la loi.

<sup>8</sup> Les questions étaient libellées de la manière suivante : « Avez-vous réalisé un entretien professionnel avec votre supérieur hiérarchique dans les deux dernières années ? » « Au cours de cet entretien, avez-vous évoqué... ? Ce que vous apprenez dans votre travail ; vos perspectives de carrière ; vos besoins de formation » (O/N).

des deux années précédentes. Les entreprises qui organisaient déjà ce type d'entretien, souvent à un rythme annuel, se sont appropriées sans grandes difficultés les nouvelles obligations légales instaurant l'entretien professionnel, au moins sur un plan formel. Comme évoqué plus haut, le principe de séparation des entretiens professionnels d'avec les entretiens d'évaluation semble cependant peu respecté.

Ainsi, 85 % au plus<sup>9</sup> des salariés ayant participé en 2015 ou en 2016 à un entretien professionnel, déclarent un entretien au cours des deux années précédentes (tableau 29), au cours duquel, dans la plupart des cas, les perspectives de carrière ou les besoins de formation ont également été évoqués. Ceux-ci pouvaient alors relever de l'entretien d'évaluation ou de l'entretien d'embauche, explicitement exclus de la question posée en deuxième vague.

**Tableau 29 • Entretien avec la hiérarchie déclaré en vague 1 lorsqu'un EP a eu lieu en 2015 ou 2016 (%)**

Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	A passé un entretien avec la hiérarchie avant l'été 2015 (V1)	N'a pas passé un entretien avec la hiérarchie avant l'été 2015 (V1)	Une partie de l'EP a été consacrée à évaluer le travail
3 à 9	67	33	66
10 à 19	77	23	79
20 à 49	75	25	79
50 à 249	81	19	76
250 à 499	87	13	78
500 à 999	92	8	86
1 000 et +	93	7	83
<b>Ensemble</b>	<b>85</b>	<b>15</b>	<b>80</b>

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013 ayant passé un EP en 2015 et/ou 2016.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vagues 1 et 2, 2015 et 2016.

Si bien que seulement 15 % des salariés ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016 ne déclaraient en vague 1 aucun entretien avec la hiérarchie. Dans ces cas l'entreprise a probablement mis en place des entretiens professionnels *ex nihilo*, pour se conformer à la loi. Les salariés des petites entreprises sont particulièrement représentés parmi ces « nouveaux bénéficiaires » du dispositif : ils sont 23 % dans les entreprises de 10 à 49 salariés et 33 % dans celles de 3 à 9 salariés, contre 7 % dans les plus grandes. Cet écart est confirmé « toutes choses égales par ailleurs ». En outre, dans les petites entreprises, les entretiens comportent moins souvent une partie consacrée à l'évaluation du travail, ce qui confirmerait l'hypothèse d'une application plus stricte de la loi.

Quelle que soit la taille de l'entreprise, ce sont les ouvriers et les moins diplômés qui ont le plus accédé aux entretiens professionnels lorsqu'ils ont été mis en place après la promulgation de la loi (tableau 30). La loi pousse en effet à la généralisation d'un outil de gestion des carrières auparavant surtout réservé aux cadres. Si cet objectif est loin d'être pleinement atteint, on observe bien une évolution dans ce sens.

<sup>9</sup> Cette proportion est un maximum qui ne tient pas compte de probables doubles-comptes, voir note 7.

**Tableau 30 • Probabilité de ne pas avoir eu d'entretien avec la hiérarchie dans les deux années précédant 2015 lorsque l'individu a participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016**

Caractéristique de l'entreprise / du salarié		Odd-ratio
Taille de l'entreprise	3 à 9 salariés vs 20 à 49 salariés	1,36***
	1 000 salariés et plus vs 20 à 49 salariés	0,64***
Proportion de cadres dans l'entreprise	Moins de 25 % vs 51 à 75 %	1,49***
Position professionnelle en 2015	Employés vs professions intermédiaires	1,69***
	Ouvriers vs professions intermédiaires	2,57***
Diplôme	Aucun diplôme vs bac	1,53***
	bac+3 vs bac	0,83***

Champ : salariés toujours présents dans l'entreprise de décembre 2013 et ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.

Résultats d'une régression logistique présentée en annexe 4.

Lecture : les salariés des très petites entreprises qui ont participé à un EP ont une chance augmentée de 36 % par rapport à ceux des entreprises de 20 à 49 salariés, de ne pas avoir connu d'entretien avec la hiérarchie les années précédant 2015.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Entreprises » 2015 et « Salariés », vague 2, 2016.

### Encadré 2 • La participation des salariés « mobiles » à des entretiens professionnels

Si la loi n'exclut aucun salarié des entretiens professionnels, le rythme bisannuel peut conduire de fait à rendre le dispositif peu opérationnel pour les salariés présents pour une période inférieure à 24 mois, ce qui se traduit notamment, comme on l'a vu, par une plus faible proportion d'entretiens professionnels pour les salariés en contrat à durée déterminée. De plus, comme on l'a vu, l'entretien professionnel semble peu propice aux échanges sur des projets d'évolution professionnelle hors des frontières de l'entreprise. Néanmoins, on peut se demander dans quelle mesure il est également proposé aux (et saisi par les) salariés qui ne sont finalement pas restés dans l'entreprise, car ces salariés pourraient y trouver un intérêt pour être davantage « équipés » dans leur mobilité sur le marché du travail.

Nous étudions ici la participation aux entretiens professionnels de salariés sortis de l'entreprise entre décembre 2013 et l'automne 2016, et ayant suivi diverses trajectoires sur le marché du travail\*, en excluant les salariés partis à la retraite :

#### Participation aux entretiens professionnels selon les trajectoires des salariés

Typologies de salariés	EP en 2015 seulement	EP en 2016 seulement	En 2015 et 2016	Ensemble : un EP en 2015 ou 2016
1 : est resté dans l'entreprise de décembre 2013 (67 % des salariés Defis)	15	18	20	53
2 : trajectoire marquée par le salariat dans une autre entreprise (9 %)	23	19	17	59
3 : trajectoire marquée par le statut d'indépendant (1 %)	11	2	15	28
4 : sortie tardive de l'entreprise d'origine (4 %)	21	13	13	47
5 : trajectoire marquée par le chômage (5 %)	6	8	3	17
6 : trajectoire marquée par le statut d'inactif (1 %)	11	5	2	18

7 : période de chômage avant de retrouver un emploi (2 %)	13	17	6	36
8 : de nombreux changements avec des périodes de chômage ou inactivité (1 %)	4	17	8	29
9 : en formation initiale en janvier 2014 (5 %)	11	13	19	43

Classes construites par une méthode d'analyse harmonique qualitative à partir d'un calendrier mensuel de situations sur le marché du travail.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vagues 1 et 2, 2015 et 2016.

On observe tout d'abord qu'en comparaison de la trajectoire 1, celle des salariés toujours présents dans l'entreprise de 2013\*\*, les salariés qui ont quitté l'entreprise pour une ou plusieurs autres (trajectoire 2) ont un peu plus fréquemment passé un entretien professionnel en 2015. Cet entretien s'est peut-être situé juste avant leur départ de l'entreprise de 2013, mais plus probablement juste après leur arrivée dans leur nouvelle entreprise, car 60 % des individus inscrits dans cette trajectoire sont dans leur nouvelle entreprise en janvier 2015 et 80 % en septembre de cette année. Dans un certain nombre de cas, il s'agit probablement d'entretiens de début d'emploi (ou de début de carrière) visant notamment à identifier les formations à suivre et les perspectives de carrière, surtout dans le cas de jeunes salariés qualifiés.

En revanche, les entretiens professionnels sont logiquement très peu fréquents dans le cas des trajectoires dominées par la sortie du salariat, vers le statut d'indépendant, le chômage ou l'inactivité (trajectoires 3, 5 et 6). Ils ont dans ces cas eu lieu lorsque l'ancien salarié était encore en emploi, principalement dans l'entreprise initiale.

Les salariés ayant suivi une trajectoire avec plusieurs changements (7 et 8), ont pour un tiers participé aux entretiens professionnels. Les entretiens de ceux qui ont connu le chômage avant de retrouver un emploi se sont situés plutôt en 2015 (éventuellement cumulé avec 2016), probablement dans l'entreprise initiale, tandis que ceux de la trajectoire comportant de très nombreux changements avec des périodes de chômage ou d'inactivité se sont davantage situés les deux années, probablement dans des entreprises différentes.

La population de ces « mobiles » est assez hétérogène, mais dans l'ensemble plus jeune (la moyenne d'âge est de 35 ans, contre 41 ans pour les salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, étudiés précédemment). Elle est aussi davantage composée d'ouvriers et employés. Compte-tenu des faibles effectifs de ces « mobiles » dans l'enquête, il est difficile de creuser davantage cette question, notamment pour établir si ce sont les plus qualifiés ou les plus jeunes qui ont le plus participé aux entretiens, ce qu'on pourrait a priori supposer.

\* Ces trajectoires sont présentées dans « Premiers indicateurs longitudinaux » rapport pour le CNEFP, Céreq, octobre 2017.

\*\* Cela correspond au champ étudié dans le chapitre III de ce document.

## 4. Participation aux entretiens professionnels, information sur le CEP et le CPF, et accès à la formation

Sans en être une obligation (avant la loi du 5 septembre 2018), l'entretien professionnel peut être l'occasion pour l'employeur d'informer ses salariés sur leur compte personnel de formation (CPF), et sur la possibilité de recourir à des services de conseil en évolution professionnelle (CEP). Mais c'est loin d'être toujours le cas. 45 % des salariés restés dans l'entreprise de 2013 déclarent à l'automne 2016 avoir été informés par leur employeur sur leur CPF, et seulement 29 % des salariés informés et qui ont participé à un entretien professionnel, déclarent avoir reçu cette information lors de cet entretien (tableau 31). L'information de l'existence du conseil en évolution professionnelle (CEP) est encore moins répandue : seuls 23 % des salariés en ont été informés dans le cadre de l'entreprise, par leur supérieur hiérarchique dans la majorité des cas, ou par un représentant du personnel ou syndicat. Lorsqu'ils en ont été informés, cela s'est fait dans le cadre de l'entretien professionnel pour 33 % d'entre eux, proportion de niveau identique à celle du CPF.

Les cadres sont plus fréquemment informés par l'employeur sur le CPF – mais pas sur le CEP – que les autres catégories. Mais c'est moins souvent dans le cadre de l'entretien professionnel qu'ils reçoivent cette information, peut-être parce qu'ils participent plus souvent à des réunions, formelles ou informelles, leur apportant cette information par ailleurs. L'entretien professionnel semble donc être un vecteur davantage utilisé pour informer les ouvriers et employés, même si guère plus d'un tiers de ces salariés déclarent avoir été informés de ces dispositifs à cette occasion.

**Tableau 31 • Information par l'employeur sur le CPF et le CEP selon la CS (%)**

Catégorie sociale	Informé sur le CPF par l'entreprise	Informé sur le CPF par l'entreprise lors de l'EP (quand le salarié a eu un EP)	Informé de l'existence du CEP par l'entreprise	Informé de l'existence du CEP par l'entreprise lors de l'EP (quand le salarié a eu un EP)
Cadres	54	21	25	26
Professions intermédiaires	52	30	21	32
Employés	39	32	25	38
Ouvriers	35	38	20	36
<b>Ensemble</b>	<b>44</b>	<b>29</b>	<b>23</b>	<b>33</b>

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise,  
Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Si l'incitation par l'employeur pour que le salarié suive une formation sur son CPF est très limitée (un salarié sur dix signale une telle incitation), l'EP semble en être un vecteur important (tableau 32).

**Tableau 32 • Incitation par l'employeur de suivre une formation sur le CPF (%)**

	Informé par l'employeur sur le CPF en dehors de l'EP	Informé par l'employeur sur le CPF lors de l'EP	Ensemble
Incitation par l'employeur à suivre une formation sur le CPF	14	25	10

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise.  
Lecture : 10 % des salariés déclarent avoir été incités par l'employeur à suivre une formation sur le CPF. C'est le cas de 25 % d'entre eux quand ils ont été informés de l'existence du CPF lors de l'EP.  
Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.



Parmi les salariés en emploi, à la date d'enquête, depuis au moins un an dans la même entreprise, 38 % ont suivi une ou plusieurs formations au cours de l'année écoulée, et pour 14 % d'entre eux, au moins une de ces formations a été réalisée dans le cadre du CPF. En contrôlant des caractéristiques habituelles (taille, secteur, classe d'appartenance de l'entreprise, cs, diplôme, âge, temps complet / partiel et ancienneté du salarié), on observe que la probabilité d'avoir suivi une formation depuis un an est multipliée par 2,1 pour les salariés qui ont participé à un entretien professionnel. En revanche, il n'apparaît pas de lien entre le fait d'avoir participé à un entretien professionnel et d'avoir suivi une formation dans le cadre du CPF (les effectifs sont cependant faibles, ce qui rend l'identification d'un lien peu aisée).

Pendant, les relations entre les entretiens professionnels et le suivi d'une formation, au-delà des déclarations commentées plus haut (engagement de formation lors de l'entretien et réalisation de cet engagement), sont complexes à analyser, notamment en terme de causalité. En effet, si la participation à un entretien professionnel multiplie par deux la probabilité de suivre une formation, ce n'est pas nécessairement seulement parce que l'entretien fait naître des projets de formation, qui sont suivis par la suite. L'analyse « toutes choses égales par ailleurs » permet en principe de tenir compte des caractéristiques repérées dans Defis des entreprises (les grandes, celles qui ont beaucoup de cadres dans leur effectif, celles qui élaborent un plan de formation, etc., forment plus leur salariés et organisent plus d'entretiens professionnels) et des individus (les cadres, les jeunes, les diplômés suivent plus de formation et participent plus aux entretiens professionnels). Pour autant, à caractéristiques données, certains salariés – par exemple ceux dans lesquels leur hiérarchie souhaite investir – peuvent être sélectionnés *a priori* pour suivre des formations et, en relation, participent à un entretien professionnel. On peut penser qu'en outre, les mêmes se verront davantage proposer des évolutions de carrière. Aller plus loin que le premier constat d'une corrélation positive entre entretien professionnel et formation, afin de démêler ces différents processus de sélection ou d'effet causal de l'entretien sur l'accès à la formation, nécessiterait une étude plus approfondie.

### Encadré 3 • Qui fait passer les entretiens professionnels ?

12 % des salariés ont déjà fait passer un entretien professionnel à un autre salarié de leur entreprise, et plus du tiers des cadres. La moitié a été formée pour faire passer des entretiens professionnels (53 %). S'ils sont plus diplômés, ce qui est à mettre en relation avec leur catégorie sociale, ces salariés ne se distinguent guère selon l'âge ou le sexe.

#### Proportion de salariés qui font passer un EP à d'autres salariés de leur entreprise, selon leurs caractéristiques (%)

Catégorie sociale				Age			Diplôme					Sexe		Ens.
Cadre	PI	Emp	Ouv	18-29	30-49	50 et +	Sans diplôme ou CEP	CAP ou BEP	Bac	Bac +2 ou 3	>Bac +3	H	F	
32	13	5	2	12	12	11	3	5	8	15	29	12	11	12

Taille de l'entreprise (nombre de salariés)	
3 à 9	8
10 à 19	9
20 à 49	8
50 à 249	11
250 à 499	21
500 à 999	16
1 000 et +	14
Ensemble	12

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Dans les entreprises de 250 à 499 salariés, ce sont 21 % des salariés qui ont déjà fait passer un EP, contre 8 % dans les entreprises de moins de 50 salariés et 14 % dans celles de 1 000 salariés ou plus. Cette proportion dépend à la fois de la part d'entreprises qui organisent un entretien professionnel (qui s'élève au fur et à mesure de la taille) mais aussi de l'étendue des équipes sous la responsabilité du responsable hiérarchique, dont on peut penser qu'elle est aussi dépendante de la taille (le nombre de salariés évalués par évaluateur augmente probablement avec la taille), ce qui peut expliquer ce profil « en cloche ».

## Annexe 1 • Probabilité de participer à un entretien professionnel en 2015 ou 2016

	Odd ratios
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>	
<b>Taille</b>	
3 à 9 salariés	0,84***
10 à 19 salariés	NS
20 à 49 salariés	Réf.
50 à 249 salariés	1,39***
250 à 499 salariés	1,50***
500 à 999 salariés	1,73***
1 000 salariés et plus	2,04***
<b>Secteur d'activité</b>	
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution	NS
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac - Cokéfaction et raffinage	NS
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	1,23**
Fabrication de matériels de transport	1,25*
Fabrication d'autres produits industriels	NS
Construction	0,74***
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	Réf.
Transports et entreposage	0,79***
Hébergement et restauration	0,76***
Information et communication	NS
Activités financières et d'assurance	1,86***
Activités immobilières	1,15***
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	NS
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale (*)	1,23***
Autres activités de services	NS
<b>Taux de cadres</b>	
De 0 % à 25 %	Réf.
De 26 % à 50 %	1,20***
De 51 % à 75 %	1,53***
Plus de 76 %	1,44**
<b>Outils de gestion</b>	
Label ou démarche de qualité	1,09***
Gestion en flux tendu	0,88***
Equipes ou groupes de travail autonomes	NS
Progiciel de gestion intégré	1,18***
Crédit d'impôt recherche	NS
<b>Politique de formation et gestion de l'emploi</b>	
A élaboré au cours des 3 dernières années un plan de formation	1,47***
Accord d'entreprise sur la formation	1,14**
Temps consacré à l'identification des besoins	1,38***
Les échanges autour des besoins de formation concernent uniquement les cadres	0,78***
Evolution du contenu du travail abordé lors des entretiens salariés / hiérarchie	1,2***
Perspectives de carrières ou mobilité interne abordées lors des entretiens salariés / hiérarchie	1,21***
Perspectives de mobilité externe abordées lors des entretiens salariés / hiérarchie	NS
Objectifs d'accroissement des compétences abordés lors des entretiens salariés / hiérarchie	1,17***
Organisation de la mobilité des salariés pour l'ensemble des salariés	1,30***
Organisation de la mobilité des salariés pour certains salariés	1,22***
Pas d'organisation de la mobilité des salariés	Réf.

<b>Caractéristiques du salarié</b>	
<b>Sexe</b>	
Homme	Réf.
Femme	NS
<b>Âge</b>	
15 à 29 ans	1,91***
30 à 49 ans	1,37***
Plus de 50 ans	Réf.
<b>Position professionnelle emploi date enquête (2016)</b>	
Cadre	1,74***
Profession intermédiaire	1,52***
Employé	1,22**
Ouvrier	Réf.
<b>Type de contrat de travail</b>	
CDI à temps plein	1,67***
CDI à temps partiel	Réf.
Autre contrat	0,70***
<b>Diplôme</b>	
Aucun diplôme, brevet des collèges, BEPC	Réf.
CAP, BEP	NS
Baccalauréat	1,52***
Diplôme enseignement supérieur	1,73***

(\*) : attention seules les entreprises du secteur privé sont présentes.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013

Lecture : la probabilité pour un salarié de participer à un EP est multipliée par 2,04 lorsqu'il travaille dans une entreprise 1 000 salariés ou plus par rapport à celle d'un salarié d'une petite entreprise de 20 à 49 salariés.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %, \*\* à plus de 95 %, \* à plus de 90 %, NS : non significatif.

## Annexe 2 • Probabilité que les EP débouchent sur des engagements de formation, de promotion ou un changement de poste, réalisés ou programmés prochainement

Probabilité que les EP...		
	... débouchent sur des engagements de formation réalisés ou programmés prochainement (odd ratios)	... débouchent sur des engagements de promotion ou changement de poste réalisés ou programmés prochainement (odd ratios)
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>		
<i>Taille</i>		
3 à 9 salariés	1,49***	ns
10 à 19 salariés	1,34***	ns
20 à 49 salariés	Réf.	Réf.
50 à 249 salariés	ns	0,81**
250 à 499 salariés	1,32***	0,74**
500 à 999 salariés	1,59***	0,80*
1 000 salariés et plus	1,63***	ns
<i>Secteur d'activité</i>		
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution»	Ns	ns
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac - Cokéfaction et raffinage	1,43***	1,62***
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	1,26***	1,25**
Fabrication de matériels de transport	ns	ns
Fabrication d'autres produits industriels	2,04***	ns
Construction	ns	1,43***
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	Réf.	Réf.
Transports et entreposage	ns	ns
Hébergement et restauration	0,64***	1,23*
Information et communication	0,63***	ns
Activités financières et d'assurance	0,71***	ns
Activités immobilières	ns	ns
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	1,22*	1,34***
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale (*)	1,29*	0,55***
Autres activités de services	ns	ns
<b>Caractéristiques du salarié</b>		
<i>Sexe</i>		
Homme	Réf.	Réf.
Femme	ns	0,82**
<i>Âge</i>		
15 à 29 ans	Réf.	Réf.
30 à 49 ans	ns	0,50***
Plus de 50 ans	0,71***	0,27***
<i>Position professionnelle emploi date enquête (2016)</i>		
Cadre	1,26***	1,27***
Profession intermédiaire	Réf.	Réf.
Employé	ns	ns
Ouvrier	0,81***	ns

<i>Type de contrat de travail</i>		
CDI à temps plein	Réf.	Réf.
CDI à temps partiel	ns	0,70**
Autre contrat	ns	ns
<i>Diplômes</i>		
Aucun diplôme, brevet des collèges, BEPC	0,68***	ns
CAP, BEP	0,80***	0,71***
Baccalauréat	Réf.	Réf.
Bac+2 / bac+3	ns	0,81**
Bac+4 et plus	ns	0,82*

(\*) : attention seules les entreprises du secteur privé sont présentes.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel

Lecture : les cadres ont une probabilité multiplié par 1,26 (de 30 % supérieure) par rapport aux employés, que les EP auxquels ils participent débouchent sur une formation.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %, \*\* à plus de 95 %, \* à plus de 90 %, NS : non significatif.

## Annexe 3 • Probabilité d'aborder en entretien professionnel les projets de formation et d'évolution professionnelle du salarié pour les cinq prochaines années

Probabilité d'aborder...		
	... les projets de formation (odd ratios)	... les perspectives de carrières (odd ratios)
<b>Caractéristiques de l'entreprise</b>		
<i>Taille</i>		
3 à 9 salariés	NS	NS
10 à 19 salariés	0,87*	0,86**
20 à 49 salariés	Réf.	Réf.
50 à 249 salariés	1,27***	1,32***
250 à 499 salariés	2,19***	2,03***
500 à 999 salariés	2,62***	1,91***
1 000 salariés et plus	1,99***	1,88***
<i>Secteur d'activité</i>		
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution»	3,98***	NS
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac - Cokéfaction et raffinage	NS	NS
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	NS	0,74**
Fabrication de matériels de transport	NS	NS
Fabrication d'autres produits industriels	1,20*	NS
Construction	NS	NS
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	Réf.	Réf.
Transports et entreposage	1,32**	1,62***
Hébergement et restauration	NS	1,24**
Information et communication	0,69**	NS
Activités financières et d'assurance	NS	NS
Activités immobilières	NS	NS
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	NS	NS
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale (*)	2,13***	NS
Autres activités de services	NS	NS
<i>Taux de cadres</i>		
De 0 % à 25 %	Réf.	Réf.
De 26 % à 50 %	1,32***	1,26**
De 51 % à 75 %	1,40*	NS
Plus de 76 %	2,05***	NS
<b>Caractéristiques du salarié</b>		
<i>Sexe</i>		
Homme	Réf.	Réf.
Femme	1,31***	NS
<i>Âge</i>		
15 à 29 ans	NS	1,67***
30 à 49 ans	Réf.	Réf.
Plus de 50 ans	0,68***	0,54***
<i>Position professionnelle emploi date enquête (2016)</i>		
Cadre	0,83*	NS
Profession intermédiaire	Réf.	Réf.
Employé	0,72***	NS
Ouvrier	0,76***	NS
<i>Type de contrat de travail</i>		
CDI à temps plein	Réf.	Réf.

CDI à temps partiel	NS	0,58***
Autre contrat	0,48***	0,48***
<i>Diplômes</i>		
Aucun diplôme, brevet des collèges, BEPC	0,57***	NS
CAP, BEP	0,81**	NS
Baccalauréat	Réf.	Réf.
Bac+2 / bac+3	NS	1,38***
Bac+4 et plus	NS	1,55***
<i>Souhaite dans les prochaines années...</i>		
Trouver un autre emploi ou changer d'entreprise (déclaré en vague 1)	0,80***	0,71***
Prendre davantage de responsabilité	NS	1,25***
Faire évoluer le contenu de son activité	1,38***	NS
Changer de métier ou de profession	0,67***	0,80***
Se former	1,91***	1,15*

(\*) : attention seules les entreprises du secteur privé sont présentes.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Champ : salariés en emploi à la date d'enquête depuis au moins un an dans la même entreprise, ayant participé à un entretien professionnel  
 Lecture : la probabilité d'aborder la formation dans les EP est multipliée par 2,05 dans les entreprises qui ont une proportion de cadre de plus de 75 % par rapport à celles qui ont un taux d'encadrement de moins de 25 %.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %, \*\* à plus de 95 %, \* à plus de 90 %, NS : non significatif.



## Annexe 4 • Probabilité de ne pas avoir eu d'entretien avec la hiérarchie dans les deux années précédant 2015 lorsque l'individu a participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016

Caractéristiques de l'entreprise du salarié	Odd ratios
<i>Taille</i>	
3 à 9 salariés	1,36***
10 à 19 salariés	1,18**
20 à 49 salariés	Réf.
50 à 249 salariés	NS
250 à 499 salariés	NS
500 à 999 salariés	0,67***
1 000 salariés et plus	0,64***
<i>Secteur d'activité</i>	
Industries extractives, énergie, eau, gestion des déchets et dépollution»	NS
Fabrication de denrées alimentaires, de boissons et de produits à base de tabac - Cokéfaction et raffinage	1,38**
Fabrication d'équipements électriques, électroniques, informatiques ; fabrication de machines	NS
Fabrication de matériels de transport	1,48**
Fabrication d'autres produits industriels	1,74***
Construction	NS
Commerce ; réparation d'automobiles et de motocycles	Réf.
Transports et entreposage	NS
Hébergement et restauration	1,39**
Information et communication	1,61**
Activités financières et d'assurance	NS
Activités immobilières	NS
Activités scientifiques et techniques ; services administratifs et de soutien	1,87***
Administration publique, enseignement, santé humaine et action sociale (*)	1,57***
Autres activités de services	1,25***
<i>Taux de cadres</i>	
De 0 % à 25 %	1,49***
De 26 % à 50 %	NS
De 51 % à 75 %	Réf.
Plus de 76 %	NS
<i>Outils de gestion</i>	
Label ou démarche de qualité	1,15**
Gestion en flux tendu	NS
Equipes ou groupes de travail autonomes	NS
Progiciel de gestion intégré	NS
Crédit d'impôt recherche	0,59***
<i>Politique de formation et gestion de l'emploi</i>	
A élaboré au cours des 3 dernières années un plan de formation	NS
Accord d'entreprise sur la formation	NS
A sollicité les conseils d'OPCA pour mettre en place une politique de formation	1,12*
Temps consacré à l'identification des besoins	0,62***
Les échanges autour des besoins de formation concernent uniquement d'autres catégories que les cadres	NS
Evolution sur le contenu du travail abordé lors des entretiens salariés / hiérarchie	0,84**
Perspectives de carrières ou mobilité interne abordées lors des entretiens salariés / hiérarchie	0,85**
Perspectives de mobilité externe abordées lors des entretiens salariés / hiérarchie	0,83**
Objectifs d'accroissement des compétences abordés lors des entretiens salariés / hiérarchie	0,68***
<i>Caractéristiques du salarié</i>	
<i>Sexe</i>	
Homme	Réf.
Femme	NS
<i>Âge</i>	
15 à 29 ans	NS
30 à 49 ans	Réf.

Plus de 50 ans	NS
<i>Position professionnelle emploi date enquête (2016)</i>	
Cadre	NS
Profession intermédiaire	Réf.
Employé	1,69***
Ouvrier	2,57***
<i>Type de contrat de travail</i>	
CDI à temps plein	Réf.
CDI à temps partiel	1,52***
Autre contrat	2,50***
<i>Diplôme</i>	
Aucun diplôme, brevet des collèges, BEPC	1,53***
CAP, BEP	1,19***
Baccalauréat	Réf.
Diplôme enseignement supérieur	0,83**

(\*) : attention seules les entreprises du secteur privé sont présentes.

Source : CNEFP-France compétences-Céreq, dispositif Defis-enquête volet « Salariés », vague 2, 2016.

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013

Résultat d'une régression logistique qui évalue la probabilité ou la chance, pour un salarié, de participer à un entretien professionnel « toutes choses égales par ailleurs ».

Lecture : les ouvriers ont 2,57 fois plus de chance que les professions intermédiaires de ne pas avoir eu d'entretien avec la hiérarchie les 2 années précédant 2015 lorsqu'ils ont participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.

\*\*\* : significatif à plus de 99 %, \*\* à plus de 95 %, \* à plus de 90 %, NS : non significatif.

## Les entretiens professionnels, un appui aux carrières internes ou à la sécurisation des parcours ?

La diffusion des entretiens professionnels, rendus obligatoires par la loi de mars 2014, reste modeste. Plus répandus dans les grandes entreprises, celles outillées sur le plan RH, formatrices et gérant la mobilité de leurs salariés, ils prennent souvent la suite d'entretiens annuels existants. Ils peuvent alors servir de cadre pour l'expression des souhaits - et parfois la mise en place d'actions - de formation et de carrière en interne. En revanche, la question de l'évolution sur le marché du travail, qui relève des objectifs de la loi, est encore peu abordée.

**D**es entretiens annuels entre les salariés et leur hiérarchie sont organisés depuis des années dans nombre d'entreprises. Ces entretiens, prenant place dans un ensemble d'outils de gestion des ressources humaines, visent surtout à évaluer le travail et gérer la carrière de catégories de salariés prioritaires pour l'entreprise, principalement les cadres. Mais depuis la loi de 2014, les entreprises sont tenues d'organiser des entretiens professionnels abordant les perspectives d'évolution professionnelle et les projets de formations avec chacun de leurs salariés (cf. encadré 1). Ce faisant, cet entretien s'inscrit, à l'instar des politiques de formation continue, dans un objectif de sécurisation des parcours professionnels. Ainsi, d'un outil de management interne présent de longue date dans les grandes entreprises, l'entretien professionnel deviendrait un instrument au service de l'emploi.

Comment cette évolution inscrite dans la loi se traduit-elle dans les entreprises ? Dans quelle mesure celles-ci ont-elles intégré cette nouvelle dimension qui renforce leur « responsabilité sociale » ?

Afin d'apprécier la manière dont ces entretiens professionnels s'implantent dans les entreprises, des questions ont été introduites à partir de la deuxième vague d'enquête auprès des salariés du dispositif Defis, conduite à l'automne 2016 (cf. encadré 5 page 4).

### Dans les grandes entreprises, le nouveau dispositif prolonge les entretiens annuels d'évaluation

À l'automne 2016, 57% des salariés présents dans la même entreprise depuis plus de deux ans ont déclaré avoir participé à un entretien professionnel en 2015 ou en 2016. Plus l'entreprise est grande, plus elle s'approche de la réalisation de l'objectif prévu par la loi : les trois-quarts des salariés des entreprises de 250 salariés et plus déclarent avoir participé à un entretien. En revanche, seuls un quart des salariés des très petites entreprises (TPE) et moins de la moitié de ceux des entreprises de 10 à 49 salariés sont dans ce cas (cf. graphique encadré 2). La faible diffusion des entretiens professionnels dans les petites entreprises interroge ainsi leur capacité à intégrer des dispositifs inspirés de préoccupations et de pratiques de grandes entreprises, plus avancées dans l'outillage gestionnaire.

Dans les grandes entreprises, la majorité des salariés ont bénéficié d'entretiens professionnels deux années consécutives, en 2015 et en 2016. De plus, presque tous participaient déjà, les années précédentes, à des entretiens annuels avec leur hiérarchie au cours desquels étaient évoquées les questions de formation et de perspectives de carrière. Les entretiens professionnels ont alors été instaurés dans la continuité de ceux mis en place bien avant la réforme, qui relevaient avant tout d'un objectif de gestion interne à l'entreprise.

**Danièle GUILLEMOT**  
(Céreq)

**Jean-Claude SIGOT**  
(Céreq)

ENTRETIEN  
PROFESSIONNEL  
FORMATION  
PARCOURS  
PROFESSIONNEL  
DEFIS  
ENTREPRISE  
SALARIES

Initié par le CNEFP et financé par le FPSPP, Defis est réalisé par le Céreq et piloté conjointement par le Céreq et le CNEFP.



## 1 Les entretiens professionnels

Depuis les années 2000, les Accords nationaux interprofessionnels (ANI), et leur transcription plus ou moins complète dans la loi, ont introduit des dispositifs qui visent tout à la fois à responsabiliser les salariés vis-à-vis de leur évolution professionnelle et à impliquer les employeurs dans ce processus. Des entretiens professionnels sont progressivement introduits entre 2003 et 2009 pour certaines situations ou catégories de salariés. Avec l'ANI de 2013 et la loi portant sur la réforme de la formation professionnelle de 2014, ces entretiens sont réunis au sein d'un entretien professionnel unique et généralisés à l'ensemble des salariés.

À compter d'avril 2014, tout employeur est tenu d'organiser un tel entretien tous les deux ans, quels que soient sa taille et son secteur d'activité, et pour tous les salariés, quel que soit le contrat. Toutefois, compte tenu de la périodicité des entretiens, les salariés sous CDD ou intérimaires sont dans les faits peu concernés. L'entretien professionnel vise à favoriser le dialogue dans l'entreprise autour des perspectives d'évolution professionnelle du salarié et des objectifs de formation. Selon la loi, il doit être réalisé de manière distincte de l'entretien d'évaluation, et formalisé sur un document écrit dont une copie est remise au salarié. La loi ne précise cependant pas le contenu de l'entretien en dehors du fait que l'employeur doit informer le salarié sur la validation des acquis de l'expérience professionnelle (VAE).

Tous les six ans de présence du salarié dans l'entreprise, l'entretien professionnel intègre également un état des lieux récapitulatif de son parcours professionnel. Le défaut de mise en œuvre de l'entretien n'est pas sanctionné en tant que tel. En revanche, selon la loi de 2014, l'employeur d'une entreprise de plus de 50 salariés sera pénalisé si, au cours de la période de six ans, ces entretiens n'ont pas été menés et si le salarié n'a pas bénéficié d'au moins deux des trois mesures suivantes : formation professionnelle, certification ou qualification, évolution professionnelle ou salariale. Ce dernier point pourrait cependant évoluer avec la loi en cours de préparation. La sanction prévue pour l'instant consiste en un abondement supplémentaire du compte personnel de formation (CPF).

\* Une analyse « toutes choses égales par ailleurs » permet d'isoler l'impact d'un seul facteur sur un phénomène.

••• Cependant, la loi de 2014 entend introduire une rupture par rapport aux pratiques antérieures. En effet, le législateur précise que l'entretien professionnel porte sur « *les perspectives d'évolution professionnelle [du salarié], notamment en termes de qualification et d'emploi* » et non sur l'évaluation du travail

par rapport aux exigences du poste (cf. encadré 1). Pourtant, 80% des salariés interrogés dans Defis signalent qu'une partie de l'entretien a été consacrée à l'évaluation de leur travail ; la confusion entre entretien professionnel et entretien d'évaluation semble fréquente, au moins aux yeux des salariés.

### Une diffusion limitée dans les petites entreprises

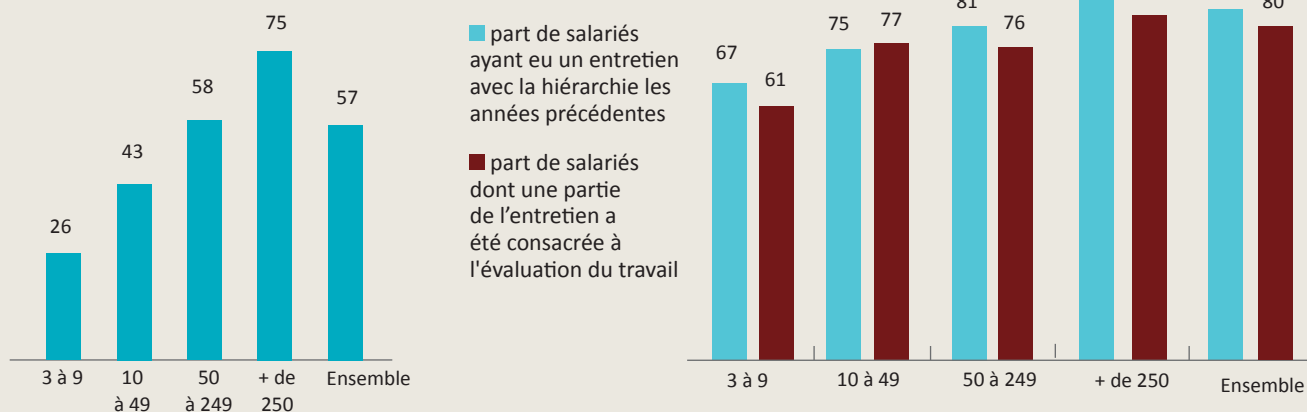
Si les entretiens professionnels sont encore minoritaires dans les entreprises de moins de 50 salariés, c'est dans celles-ci qu'ils semblent se diffuser le plus. Sur l'ensemble des entreprises, on peut estimer à 15% la part des entretiens professionnels réalisés en 2015 ou 2016 qui n'ont pas été précédés d'entretiens avec la hiérarchie les années précédentes. Ils ont probablement été mis en place pour se conformer à la loi. Les salariés des petites entreprises sont particulièrement représentés parmi ces « nouveaux bénéficiaires » du dispositif : ils sont 25% dans les entreprises de 10 à 49 salariés, contre 8% dans les plus grandes. En outre, dans les petites entreprises, les entretiens comportent moins souvent une partie consacrée à l'évaluation du travail, ce qui confirmerait l'hypothèse d'une application plus stricte de la loi.

La taille des entreprises est ainsi première pour expliquer les différences de participation des salariés aux entretiens professionnels. Mais les hiérarchies professionnelles persistent : « toutes choses égales par ailleurs »\*, un cadre a presque deux fois plus de chance qu'un ouvrier d'y participer (cf. tableau 4).

Pourtant, là aussi, on observe, grâce à une analyse statistique portant cette fois sur les nouveaux bénéficiaires, que lorsque les entretiens professionnels ont

## 2 Diffusion des entretiens professionnels selon la taille de l'entreprise en nombre de salariés (en %)

Part de salariés ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016\*



Champ : ensemble des salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013.

\* y compris salariés ayant reçu une convocation pour 2016.

Champ : ensemble des salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013 et ayant participé à un entretien professionnel en 2015 ou 2016.

Source : CNEFP-Céreq, Defis volet Salariés, 2015 et 2016.

été mis en place après la promulgation de la loi, ce sont les ouvriers et les moins diplômés qui y ont le plus accès (cf. tableau 4 dans le supplément numérique). La loi pousse en effet à la généralisation d'un outil de gestion des carrières auparavant surtout réservé aux cadres. Si cet objectif est loin d'être pleinement atteint, on observe bien une évolution dans ce sens.

### Des entretiens plus fréquents dans les entreprises outillées en GRH

En instaurant un rendez-vous régulier avec chaque salarié, les partenaires sociaux et le législateur entendaient encourager l'employeur à mieux penser le lien entre la stratégie économique de l'entreprise et les aspirations et potentiels des salariés, voire à initier une démarche de gestion prévisionnelle des emplois et des compétences (GPEC).

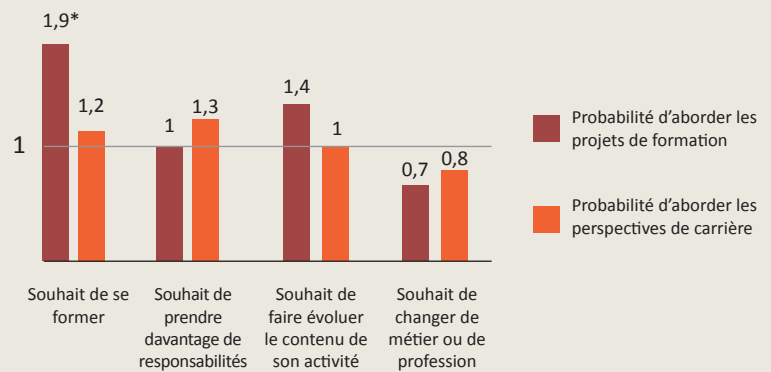
Les salariés qui ont participé à un entretien professionnel ont en effet une plus grande probabilité « toutes choses égales par ailleurs » d'appartenir à des entreprises particulièrement outillées dans le domaine de la gestion des ressources humaines (GRH), et qui font de ces questions un sujet de discussion avec les représentants du personnel. Ces entreprises sont aussi celles qui se positionnent sur des processus et marchés les plus innovants. On retrouve là les caractéristiques des entreprises qui forment le plus leur personnel, mettant une fois de plus en évidence ce lien entre une stratégie économique misant sur la qualité et l'innovation et une gestion du personnel attentive au développement des compétences et aux carrières.

### Une ressource pour les salariés « acteurs de leur parcours professionnel » ?

Mais au-delà de la gestion interne aux entreprises, l'entretien professionnel a aussi été conçu comme une nouvelle ressource pour les salariés. Il doit les aider à identifier leurs besoins de formation et à se projeter dans leur parcours professionnel.

### 3 Au cours de l'entretien professionnel

Probabilité d'aborder en entretien professionnel les projets de formation et d'évolution professionnelle en fonction des souhaits exprimés par le salarié pour les cinq prochaines années.



Source : CNEFP-Céreq, Défis volet Salariés, vague 2, 2016.

\*Lecture : un salarié a 1,9 fois plus de chance d'aborder les projets de formation en entretien professionnel s'il souhaite se former dans les 5 prochaines années

Résultat d'une régression logistique intégrant des caractéristiques des salariés (catégorie socio-professionnelle, sexe, diplôme, ancienneté dans l'entreprise, contrat, souhaits du salarié pour les prochaines années) et de leur entreprise (taille et secteur, proportion de cadres parmi l'ensemble des salariés de l'entreprise).

Dans huit cas sur dix, les besoins de formation et les perspectives de carrière sont en effet abordés au cours de l'entretien professionnel. Ces questions sont d'autant plus traitées que les salariés ont, par ailleurs, exprimé le souhait de se former ou de faire évoluer leur activité au cours des cinq prochaines années. Mais, à l'inverse, lorsqu'ils ont déclaré souhaiter changer de métier ou d'entreprise, la probabilité d'aborder des projets de formation ou perspectives de carrière baisse sensiblement (cf. graphique 3). Il semble en effet logique qu'un salarié ne cherche pas à discuter de ses projets de carrière professionnelle dans une entreprise qu'il souhaite quitter. Et une entreprise qui n'offre pas des perspectives de carrière va, aussi logiquement, moins fréquemment traiter de cette question au cours de l'entretien. Ainsi, l'entretien professionnel paraît bien être un cadre pour élaborer des projets de formation et de car-

Ce Céreq Bref comporte un supplément numérique accessible sur [www.cereq.fr](http://www.cereq.fr)

### 4 L'accès aux entretiens professionnels

La probabilité de participer à un entretien professionnel est multipliée par :	Cadres vs ouvriers	Employés vs ouvriers	15-29 ans vs plus de 50 ans	30-49 ans vs plus de 50 ans	Diplômés du supérieur vs non-diplômés	Bacheliers vs non-diplômés	CDI temps plein vs CDI temps partiel
	1,7	1,5	1,9*	1,4	1,7	1,5	1,7

Source : CNEFP-Céreq, Défis volet Salariés, vague 2, 2016.

Champ : salariés toujours présents à l'automne 2016 dans l'entreprise dans laquelle ils travaillaient en décembre 2013.

\*Lecture : les salariés de 15 à 29 ans ont 1,9 fois plus de chance de participer à un entretien professionnel que ceux de plus de 50 ans (près de deux fois plus de chance).

Résultat d'une régression logistique qui évalue la probabilité ou la chance, pour un salarié, de participer à un entretien professionnel « toutes choses égales par ailleurs ». Les variables suivantes sont contrôlées : caractéristiques des salariés (catégorie socio-professionnelle, sexe, diplôme, ancienneté dans l'entreprise, contrat) ; caractéristiques de l'entreprise (taille et secteur, proportion de cadres, existence de plusieurs dispositifs (démarche qualité, équipes de travail autonomes, progiciel de gestion, crédit impôt recherche, existence d'un plan de formation, accord d'entreprise sur la formation...)).

Le dispositif d'enquêtes sur les formations et les itinéraires des salariés (Defis) met en relation les pratiques des entreprises avec les parcours professionnels de leurs salariés, ainsi que les formations qu'ils ont suivies. Le dispositif a été conduit en deux temps :

- le volet Entreprises : 4 500 entreprises représentatives du secteur marchand (hors agriculture) à partir de 3 salariés ont été interrogées en 2015. Pour les entreprises de 3 à 9 salariés, seuls certains secteurs ont été sélectionnés, couvrant 70 % des salariés de cette tranche de taille.
- le volet Salariés : un panel de 16 000 individus, salariés en décembre 2013 d'une des entreprises répondantes du volet Entreprises, a été interrogé une première fois à l'été 2015, puis à l'automne 2016. Un suivi est prévu pour une durée de 5 ans (jusqu'en 2019).

L'étude présentée ici s'appuie sur les données de la deuxième vague de l'enquête conduite en 2016. Le champ est circonscrit aux salariés toujours présents dans la même entreprise depuis au moins décembre 2013, décrite de façon détaillée dans le volet Entreprises. La question suivante a été posée aux individus : « *Nous allons maintenant parler de l'entretien professionnel qui a pour but d'aborder vos perspectives professionnelles. Attention : il ne s'agit ici ni de l'entretien d'évaluation, ni de l'entretien d'embauche. Au cours de l'année 2015 ou 2016, avez-vous participé à un tel entretien professionnel ?* ». Malgré cette formulation reprenant la définition de l'entretien professionnel issue de la loi de 2014, les salariés répondants peuvent avoir une perception floue de celui-ci, voire le confondre avec un entretien annuel d'évaluation.

Defis est initié par le Conseil national d'évaluations de la formation professionnelle (CNEFP), financé par le Fonds paritaire de sécurisation des parcours professionnels (FPSPP), conçu par le Céreq et copiloté par le CNEFP et le Céreq.

...rière au sein de l'entreprise, mais guère lorsque les perspectives d'évolution se situent en dehors de celle-ci.

Au-delà du dialogue autour de ces questions, les projets de formation et, dans une moindre mesure, d'évolution au sein de l'entreprise, semblent bien se concrétiser dans un nombre non négligeable de cas : un peu plus d'un tiers des entretiens professionnels déboucheraient finalement sur une formation, 11 % sur une promotion et 12 % sur un changement de poste ou de fonction .

### Le CEP, un appui encore peu connu pour évoluer hors de l'entreprise

L'ANI de décembre 2013, repris dans la loi de mars 2014, a instauré le conseil en évolution professionnelle (CEP), dispositif proposé à toute personne souhaitant faire le point sur sa situation et établir un projet d'évolution professionnelle (reconversion, création d'entreprise...). Un salarié peut solliciter gratuitement un conseiller dans un organisme habilité sans demander l'accord de son employeur. Un salarié cherchant un appui pour évoluer en dehors de son entreprise saisirait *a priori* ce dispositif.

L'employeur peut s'emparer de l'entretien professionnel pour informer ses salariés sur la possibilité de recourir au CEP. Aujourd'hui, ce n'est pas une obligation et cette information est peu dispensée dans ce cadre. Seul un salarié sur quatre déclare connaître l'existence du CEP, et parmi ceux-ci la moitié en ont été informés au cours d'un entretien professionnel. Ce vecteur est surtout utilisé pour informer les employés et ouvriers (66 % et 64 %), catégories davantage soumises aux reconversions professionnelles que les cadres (33 %). Ces derniers participent plus souvent à des réunions formelles ou informelles et peuvent obtenir cette information par ailleurs. S'adressant à tous les salariés, l'entretien professionnel pourrait réduire les inégalités devant l'information sur le CEP, ou sur d'autres dispositifs comme le compte personnel de formation (CPF), d'autant que ces deux dispositifs devraient être renforcés et renouvelés dans le cadre de la loi en préparation.

En 2016, l'entretien professionnel concerne une minorité de salariés des petites entreprises. Dans les plus grandes, surtout les plus outillées sur le plan RH, les plus formatrices ou celles qui gèrent le plus la mobilité de leurs salariés, le dispositif prend plus aisément la suite des entretiens annuels d'évaluation. C'est aussi dans celles-ci que les entretiens professionnels semblent davantage servir de cadre à l'expression des souhaits des salariés en matière de formation, et, dans une moindre mesure, de carrière interne.

Cependant, quelle que soit la taille des entreprises, l'entretien professionnel reste essentiellement un outil de management au sein de celles-ci. D'où l'intérêt de faciliter l'accès au CEP pour organiser des parcours professionnels franchissant les frontières de l'entreprise, notamment par une large information dans le cadre de cet entretien. Le nouveau cadre législatif ne devrait pas faire évoluer sensiblement les obligations des entreprises en la matière. La généralisation des entretiens professionnels et l'évolution de leur contenu pour en faire un réel outil au service des parcours dans et hors de l'entreprise restent encore un enjeu pour les années à venir. ●

### Pour en savoir plus

Démocratiser la formation continue dans l'entreprise : le rôle de l'information, des entretiens professionnels et des supports collectifs, J.-C. Sigot et J. Véro, *Céreq Bref* n°260, 2009.

L'entretien professionnel : de l'outil managérial au dispositif juridique instrument des politiques de l'emploi, N. Maggi-Germain, *Les Cahiers sociaux*, n°267, 2014.

L'ouvrier, l'entretien et l'évolution : l'appropriation de la loi de 2014 dans une usine automobile, A. Pohn-Weidinger et M. Weissmann, *Sociologies Pratiques*, n°35, 2017.

[Abonnez-vous à notre newsletter en cliquant ici](#)

Retrouvez l'activité et les publications du Céreq

[\*\*www.cereq.fr\*\*](http://www.cereq.fr)

et suivez-nous sur Twitter

[\*\*@PRESSECEREQ\*\*](https://twitter.com/PRESSECEREQ)

ISSN 2497-6873